МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

# ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 2(70)

Частина 1

**Київ-2019**

**Головний редактор: Смерічевський Сергій Францович,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

**Заступник головного редактора: Засанський Володимир В'ячеславович**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічної теорії Національного авіаційного університету.

**Відповідальний секретар: Радченко Ганна Анатоліївна**, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу Національного авіаційного університету.

**Редакційна колегія:**

**Ареф'єва Олена Володимирівна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедрою Економіки повітряного транспорту Національного авіаційного університету.

**Дергачова Вікторія Вікторівна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту Національного технічного університету «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського».

**Іващенко Алла Іванівна,** кандидат економічних наук, доцент, Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана.

**Кривов'язюк Ігор Володимирович,** кандидат економічних наук, професор, професор кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності Луцького національного технічного університету.

**Окландер Михайло Анатолійович,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри маркетингу Одеського національного політехнічного університету.

**Паливода Олена Михайлівна,** доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри управління та економіки водного транспорту Державного університету інфраструктури та технологій.

**Петровська Світлана Володимирівна,** кандидат економічних наук, доцент, декан факультету економіки та бізнес-адміністрування Національного авіаційного університету.

**Прохорова Вікторія Володимирівна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання Української інженерно-педагогічної академії.

**Сохацька Олена Миколаївна,** доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри міжнародного менеджменту та маркетингу Тернопільського національного економічного університету.

**Хлобистов Євген Володимирович,** доктор економічних наук, професор, професор кафедри екології Національного університету «Києво-Могилянська академія».

**Igor Britchenko,** Doctor Habil., Professor of State Higher Vocational School Memorial of Prof. Stanislaw Tarnowski, Poland.

**Vladimir Glonti,** Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of Faculty of Economics and Business, Batumi Shota Rustaveli State University, Georgia.

Електронна сторінка видання – **www.psae-jrnl.nau.in.ua**

Міжнародний цифровий ідентифікатор журналу:
https://doi.org/10.32782/2520-2200

Збірник наукових праць «**Проблеми системного підходу в економіці**»
включено до переліку наукових фахових видань України
в галузі економічних наук (Категорія «Б»)
на підставі Наказу МОН України від 18 грудня 2018 року № 1412.

Наукове видання включено до міжнародних, закордонних,
національних реферативних та наукометричних баз даних:
НБУ ім. В.І. Вернадського, Index Copernicus, Google Scholar,
CiteFactor, OAJSE, Eurasian Scientific Journal Index.

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**
**Вченою радою Національного авіаційного університету**
на підставі Протоколу № 4 від 24 квітня 2019 року.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 8776, видане Державною реєстраційною службою України 24.05.2004 р.

**ISSN 2520-2200**

© Національний авіаційний університет, 2019

# ЗМІСТ

## СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

**Busarieva Tetiana**
TALANTISM IN THE STRUCTURE OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF TNC ..... 7

**Попко О.В.**
МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ
В МІЖНАРОДНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ ..... 13

**Шапуров О.О.**
МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ
УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН СВІТУ
ТА ШЛЯХИ ЙОГО МОДЕРНІЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ ..... 21

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

**Дискіна А.А.**
ПЛАН ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ПІД ЧАС
ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПІЛЬГОВИХ КАТЕГОРІЙ ГРОМАДЯН ..... 33

**Зеркіна О.О., Газібар Т.І.**
ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ:
ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ..... 38

**Кузьменко О.В., Боженко В.В., Кіріл'єва А.В.**
ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ СОЦІАЛЬНИМИ, ЕКОНОМІЧНИМИ
ТА ПОЛІТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ..... 45

**Носань Н.С., Куценко Д.М.**
ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ ..... 51

## ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

**Безпарточний М.Г., Березіна Л.М., Баган Н.В.**
ВИТРАТНИЙ СКЛАДНИК У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ ..... 57

**Богаченко М.В.**
ОЦІНКА ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО
АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ ..... 65

**Бошота Н.В.**
РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ ..... 70

**Braikovska Anna, Chychkan Yuliia**
VALUE BASED LEADERSHIP AND GENDER EQUALITY IN THE MODERN ORGANIZATIONS ..... 76

**Бутова Т.Ю.**
ВИДОВА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ ..... 82

**Гордієнко Н.І., Азарова Т.В.**
ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ ..... 87

**Давидова О.Ю.**
АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ
ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ
ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА ..... 93

**Данілова Е.І.**
ЗАГАЛЬНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ..... 99

**Єфремова Н.Ф., Коваленко О.В., Присвітла О.В.**
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА
ТА СКЛАДНИКИ СИСТЕМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....104

**Злотенко О.Б.**
ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ
У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....114

**Квілінський О.С.**
ОЦІНЮВАННЯ СПРОТИВУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ.....118

**Ляшенко Р.В.**
СТРУКТУРА, ПІДСИСТЕМИ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ.....126

**Міщук Є.В.**
ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТЕЙКХОЛДЕРІВ
У КОНТЕКСТІ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....132

**Навольська Н.В., Блащак Б.Я.**
МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ.....139

**Наторіна А.О.**
КОН'ЮНКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ.....147

**Обидєннова Т.С., Гусаров О.О., Антипцева О.Ю.**
МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РОЗРОБЛЕННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ
ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ.....153

**Приймак Н.С.**
ОПІР ЯК ІНТЕГРОВАНА СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ.....158

**Копча Ю.Ю.**
ФІНАНСОВА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....162

**Ліхота О.В.**
КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ.....168

**Тягунова Н.М., Тягунова З.О.**
УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ
ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....173

# CONTENTS

## WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

**Busarieva Tetiana**
TALANTISM IN THE STRUCTURE OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF TNC ..... 7

**Popko Olena**
INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND THE PLACE
OF UKRAINE IN INTERNATIONAL INTEGRATION PROCESSES ..... 13

**Shapurov Olexandr**
MACROECONOMIC PATTERNS OF DEFENSIVE AND INDUSTRIAL UKRAINIAN COMPLEX
IN THE CONTEXT OF EXPORT AND IMPORT POLITICS OF WORLDWIDE COUNTRIES
AND THE WAYS OF ITS MODERNIZATION IN CURRENT INNOVATIVE AREA ..... 21

## ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

**Dyskina Anastasiia**
PLAN OF MEASURES TO REDUCE RISKS OF LOCAL BUDGETS IN THE TRANSMISSION
OF PILGRIMATIC CATEGORIES OF CITIZENS ..... 33

**Zerkina Oksana, Hazibar Tanya**
TRANSFORMATION IN ECONOMICS OF UKRAINE: TRENDS AND PROSPECTS ..... 38

**Kuzmenko Olha, Bozhenko Victoria, Kirilieva Anastasiia**
STUDY OF COMMUNICATION BETWEEN SOCIAL, ECONOMIC AND POLITICAL PROCESSES
IN THE COUNTRY: METHODOLOGICAL ASPECT ..... 45

**Nosan Nataliya, Kutsenko Dmytro**
BASIS OF PROVISION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY
ON MICRO AND MACRO LEVELS: UKRAINIAN REALITIES ..... 51

## ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

**Bezpartochnyi Maksym, Berezina Liudmyla, Bahan Nadiia**
COST COMPONENT IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES ..... 57

**Bohachenko Marharyta**
ASSESSMENT OF QUALITY AND EFFICIENCY OF UKRAINIAN PUBLIC PASSENGER TRANSPORT ..... 65

**Boshota Nelja**
THE ROLE OF INTERNATIONAL TOURIST OPERATORS IN THE TOURIST MARKET OF UKRAINE ..... 70

**Braikovska Anna, Chychkan Yuliia**
VALUE BASED LEADERSHIP AND GENDER EQUALITY IN THE MODERN ORGANIZATIONS ..... 76

**Butova Tetiana**
SPECIFIC FORMALIZATION OF TRADE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY ..... 82

**Gordiyenko Natalia, Azarova Tetiana**
FEATURES OF PROVIDING AND ASSESSMENT ECONOMIC SECURITY
OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES ..... 87

**Davydova Oksana**
ANALYSIS AND EVALUATION OF RISKS OF THE INNOVATION MANAGEMENT
OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY ..... 93

**Danilova Elvira**
GENERAL AND FUNCTIONAL AIMS OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT ..... 99

**Efremova Nina, Kovalenko Olena, Prysvitla Oksana**
COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE AND COMPONENTSYSTEMS HER PROVIDING ..... 104

**Zlotenko Olexander**
ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES
IN THE FIELD OF INVESTMENT ACTIVITY ..... 114

**Kwilinski Aleksy**
ASSESSMENT OF THE IMPROVEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER INFORMATIONAL ECONOMY CONDITIONS.....**118**

**Liashenko Ruzhena**
STRUCTURE, SUBSISTS AND ELEMENTS OF SYSTEM MANAGEMENT AGRICULTURE.....**126**

**Mishchuk Ievgeniia**
ECONOMIC INTERESTS OF THE ENTERPRISE AND HIS STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF THEIR ECONOMIC SECURITY.....**132**

**Navolska Natalya, Blashchak Bogdan**
METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORECASTING OF FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES.....**139**

**Natorina Alona**
CONJUNCTURE OF DIGITAL BUSINESS RISK MANAGEMENT.....**147**

**Obydiennova Tetiana, Gusarov Oleksandr, Antyptseva Olena**
METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND FUNCTIONING OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM.....**153**

**Pryymak Nataliia**
RESISTANCE AS A COMPONENT OF INTEGRATED ABOUT SOCIAL CHANGE MANAGEMENT.....**158**

**Kopcha Yurii**
FINANCIAL COMPOSITION IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE.....**162**

**Likhota Oleksandr**
CONCEPTUAL MODELS OF DEVELOPMENT OF ELEMENTS OF INTEGRATED SYSTEMS.....**168**

**Tiahunova Nataliia, Tiagunova Zlata**
REPUTATION RISK MANAGEMENT IN INVESTMENT PROJECTS OF TRADE ENTERPRISES.....**173**

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 452.165.2

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-1

**Busarieva Tetiana**
SHEE "Kyiv National Economic University
named after Vadim Hetman"

**Бусарєва Т.Г.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

# TALANTISM IN THE STRUCTURE OF THE HUMAN CAPITAL MANAGEMENT OF TNC

# ТАЛАНТИЗМ В СТРУКТУРЕ УПРАВЛЕНИЯ ЧЕЛОВЕЧЕСКИМ КАПИТАЛОМ ТНК

With the development of globalization, human resources have become one of the most important factors affecting the success of the organization, while the main competitive advantage is talented employees, and their skills need to be constantly improved and developed, made possible by the emergence of talent management. Talent management is a modern direction that contributes to the improvement of the individual performance of employees, as evidenced by both foreign and domestic experience. The analysis of this experience and the best practices of personnel management can help to identify those areas that are particularly relevant in talent management and can be used in the work of a particular organization. The article is devoted to the issues of talent management as one of the most important factors in the development of a competitive TNC, creating the prerequisites and conditions for the development and implementation of innovations. It is shown how talent management affects the development of the organization's innovative potential.

**Key words:** talent, talent management, human capital management, TNC, competitiveness.

С развитием глобализации, человеческие ресурсы стали одним из важнейших факторов, влияющих на успешность развития организации, тогда как главным конкурентным преимуществом является талантливые сотрудники, а их умения и навыки нужно постоянно совершенствовать и развивать, что стало возможным благодаря появлению талант-менеджмента. Управление талантами – это то современное направление, которое способствует повышению индивидуальной эффективности работы сотрудников, о чем говорит как зарубежный, так и отечественный опыт. Анализ этого опыта и лучших практик управления персоналом может помочь выявить те направления, которые особенно актуальны в управлении талантами и могут быть использованы в работе конкретной организации. Статья посвящена вопросам управления талантами как одного из важнейших факторов развития конкурентоспособной ТНК, создающего предпосылки и условия для разработки и реализации инноваций. Показано, как управление талантам влияет на развитие инновационного потенциала организации.

**Ключевые слова:** талант, управление талантами, управление человеческим капиталом, ТНК, конкурентоспособность.

З розвитком глобалізації людські ресурси стали одним з найважливіших факторів, що впливають на успіх організації, а головна конкурентна перевага талановитих працівників, а їх навички потрібно постійно вдосконалювати і розвивати, що стало можливим завдяки виникненню таланту. управління. Управління талантами є сучасним напрямком, що сприяє поліпшенню індивідуальної діяльності працівників, про що свідчить як зовнішній, так і вітчизняний досвід. Аналіз цього досвіду та кращі практики управління персоналом можуть допомогти визначити ті сфери, які мають особливе значення в управлінні талантами і можуть бути використані в роботі певної організації. Стаття присвячена питанням управління талантами як одного з найважливіших факторів розвитку конкурентоспроможної ТНК, створення передумов та умов для розробки та впровадження іннова-

ції. Показано, як управління талантами впливає на розвиток інноваційного потенціалу організації. У сучасному світі ті організації, які, як продукт, мають найбільшу привабливість на ринку праці і здатні зацікавити, допомагають розвитку і підтримці найталановитіших працівників на всіх рівнях управлінської ієрархії, вигоди. Успіх будь-якої організації залежить не тільки від фінансових можливостей, а й досить важливих факторів, що впливають на: навички людей в команді, які спрямовують свою діяльність на досягнення цілей підприємства. Ідеї потрібні не тільки для того, щоб відкрити свій бізнес, але й збільшити початковий капітал і повернути інвестиції. Часто процес управління талантами використовується в креативних індустріях, де оцінюються кадрові функції, такі як навички міжособистісного спілкування, тенденція до навчання і виховання, а також креативність. І не тільки в творчих компаніях, людський капітал є однією з провідних складових успіху. Однак однією з головних ідей прибуткового бізнесу є формування команди талантів, тому що в кінцевому підсумку ступінь успіху підприємства залежить від людей. Тому сьогодні дуже актуально зрозуміти, як використовувати талант працівників для підвищення рівня конкурентоспроможності ТНК.

**Ключові слова**: талант, управління талантами, управління людським капіталом, ТНК, конкурентоспроможність.

**Problem statement.** With the advent of globalization, the diversity of human resources in the company is becoming one of the most important factors for development, which at the same time requires careful attitude to the talent management system. Talented employees can play a decisive role in maintaining the quality and integrity of the human potential of each company. Thus, long-term employee development programs are paramount, as skills and qualifications of staff need to be continuously improved. Along with this, many human resources experts (HRs) claim that existing systems for managing talent needs to be improved. Thus, most workers believe that the size of the staffing reserve in their organization should be increased, while others note that the disadvantages of corporate culture in their companies are the reason for high turnover of personnel, some pay attention to violations and shortcomings within the competence of personnel in their organizations.

**Analysis of recent research and publications.** In terms of recruiting, there have also been attempts to study this problem. Examples are the works of T. Baskina and A. Ivanova. In the foreign literature can be found studies on talent management, as, for example, in the work of E. Michaels, H. Handfield Jones and E. Eklerrod. Unfortunately, these works do not give an answer to the question is how to manage talents in a competitive environment, but only talk about the general directions that distinguish and distinguish talented staff among the rest of staff. On the other hand, there are studies by I. Adesis, A. Robertson, P. Kappelli with a more rigorous scientific approach to analysis of the effectiveness of talented employees in the organization. However, these the works relate to common terms and do not study the features of the market of talent management. In addition, much attention is paid to the issue of attracting, hiring and talent motivation. Such works include the works of M. Butteris and B. Reuter, S. Ivanova, A. Klochkova, P. Monrelj. However, in these works talent management is considered widely, without analyzing the work talented employees in sufficient detail.

**The aim of the article.** The aim of the article is to understand the role of talantism in the development of the level of competitiveness of TNC and to analyze the experience of the world companies in attracting the talented workers.

**Presentation of the main research material.** Managing the human capital of an organization, in our opinion, should include such an important activity of the organization as the management of talents, or, more precisely, talented employees. The idea of talent management as a special kind of activity in an organization appeared at the beginning of the first decade of the 21st century. The term "talent management" was first proposed by David Watkins of "Softcape" in a publication in 1998, and later developed and supplemented in the 2004 Talent Management System. Initially, the term "talent management" was used to denote changes in HR management that made "an emphasis on managing human potential or talent."

Talent management is a section of HR management that deals with finding and attracting effective employees, integrating new staff, motivating and supporting employees to meet the organization's real goals. In firms that adhere to a talent management policy, the responsibility for the workforce lies with both the human resources department and the managers who work for the company. The process of attracting and retaining qualified employees, which is of strategic importance, is called the "war for talents".

According to M. Armstrong, "talent management is the use of an integrated set of activities designed to ensure that the organization attracts, retains, motivates and promotes talented employees that it needs now and in the future. The goal of talent management is to ensure the flow of talent, since they are the main resource of the corporation. "

In the usual sense, talent management is reduced to the activity of a personnel manager at the stage of selecting and evaluating personnel in a situation of hiring an employee in an organization, in which case the human resources department strives to "look for promising and talented". Modern companies, including Russian ones, create programs for "ensuring the flow of talented staff, recruiting talented staff," that is, there is a traditional approach to managing talented employees based on three factors (hiring, retaining, motivating talents). From the point of view of this approach, the question clearly arises about who the company should be considered "talented".

So, according to L. Filatova, these are "people who are capable of critical attitude to the majority opinion, breaking stereotypes (including established approaches to work), defending their point of view … these are enthusiastic employees with great creative potential."

According to some scholars, talent has a dual nature, on the one hand, talented employees are the "guarantee of the organization's health," on the other hand, talent often coexists with conflict and "excessive ambition".

Interest is the approach to the definition of the essence of a talented employee, proposed by E.N. Yemelyanov and S.N. Povarnitsyna, L. Koltsova. According to this approach, talent can be identified in different ways at each stage of a company's life cycle:

1. "Party" – at this stage of development of an organization, a talented person is considered to be a self-sufficient leader who is able to define goals and lead a team. In the 90s of the 20th century, it was these people who created their own companies.

2. The stage of the life cycle – "mechanics" – in this case, under the talent understand a highly qualified specialist who achieves high results through the mobilization of their internal reserves.

3. At the stage of achieving the organization's targets, any employee who is competently using the resources allocated to him and successfully achieving his management goals is perceived as talented [1, p. 11-16].

Object approach considers talent as a characteristic of a person. From this point of view, talent can be seen as:

1) natural gift – an innate, unique characteristic of a person, his intellectual abilities and creative potential; therefore, it is almost impossible to manage talent, i.e. teach, develop it;

2) skill, it means some expert characteristic of the highest level, which can be measured and which is almost always acquired, and not innate;

3) involvement, it means motivation and desire to help the success of their organization. Here talent is understood as an addition to the natural gift or skill;

4) coincidence of personality and organization, position, work, leader, time. Here it is the work that determines the conditions for success of a person.

The subject approach to the concept under study considers talent as the human capital of an organization (as an individual or all employees). Managers regard all employees as talented, and management practices assume that these people are the most important asset of the organization.

Another fairly common approach to understanding talent is to assume that talent is an exceptional characteristic of one or several employees, i.e. consider it exclusively, or assume that the organization can develop special abilities of all its employees, i.e. consider talent inclusive. This approach has been developed by researchers such as Tunnisenn, Bosley and Fruitye, Al Ariss, Cascio and Paauve, etc. The table describes the approaches to the definition of talent and their impact on the understanding of talent management in the organization.

Thus, it can be said that the concept of talent is subjective and relative. Understanding of talent depends on the organizational environment and challenges that the organization faces, depending on the sector of its activities, products and services provided to its customers, and other circumstances.

At present, it is necessary to determine the tendencies due to which there is a need for the development of talantism, namely:

The first group of trends in the identification and management of talents is associated with changing economic and business cycles. The development of the global economy and the emerging expectations of long-lasting and fundamental innovations in relation to products and processes create an extremely unstable and cyclical business environment. The problem arises from the fact that today's market conditions can be favorable and promising for one month and unfavorable and problematic in the next.

The second group of trends, connected with the present reality, create a situation in which some aspects of the organization may be in the growth phase, and some in the reduction phase. In order to manage organizational costs associated with the workforce, many organizations are forced to resort to personnel strategies that promote adaptation, such as the active use of atypical forms of employment. By increasing the share of specific conditions for attracting workers to atypical forms of work organization can quickly increase or decrease the cost (costs for) labor resources in accordance with the needs of the business.

Table 1

**Approaches to understanding the concept of talent**

| | Talent as a subject (employee) | Talent as an object (employee description) |
|---|---|---|
| Inclusive approach to understanding talent | All employees of the organization are perceived as talented. Such a broad understanding of talent corresponds to the place of talent management within the framework of strategic human resource management with a set of integrated processes and practices designed to recognize the talent sphere of each employee and help transform it into real effectiveness for the organization (Buckingham and Vosburgh (2001); GallardoGallardo, Dries and González-Cruz (2013); Peters, (2006); O'Reilly and Pfeffer (2000), and others.) | This approach focuses on enabling the employee to develop his abilities and achieve excellence in his work and beyond the scope of work. In this talent management is identical to the development of human resources or the development of competencies. This position is occupied, for example, by Thunnissen, Boselie and Fruytier (2013) |
| An exclusive approach to understanding talent | Here talent is understood as individual employees who make the greatest contribution to the success and sustainable development of an organization. This approach focuses on critical for the success of the organization positions that must be filled with talented people. This approach is supported by researchers such as Boudreau and Ramstad (2005); Lewis and Heckman (2006); Becker, Huselid and Beatty (2009); Collings and Mellahi (2009); Whelan et al. (2011) | This approach addresses the definition of exceptional abilities or motivation to work, which will allow employees to achieve the highest efficiency and ensure the further development of the organization. Talent management is the process of selecting employees with such abilities and providing them with opportunities to develop and strengthen their potential. Such a view of talent is shared by Ready, Conger, & Hill (2010) and others. |

*Source: [2, p. 21-26; 3, p. 30-33]*

The third group of trends can be conditionally designated as "the concept of strategic integration". It is also very important from the point of view that if the neighboring departments and divisions of the company work together and do not act individually for themselves, the efficiency of the company increases, the proportion of errors in work decreases, productivity increases and all indicators as a whole.

The variability of the definitions of "talent" significantly limits the formation of a unified approach to the management of talented employees. Trends in the approaches to the definition of talent management:

1. Talent as talent. Talent is often perceived as a natural gift and ingenuity, outstanding ability and genius. Talent is constant and unique, it is given from birth, and the knowledge and skills that a person possesses thanks to him cannot be acquired without him.

2. Talent – specific knowledge and valuable skills that are needed by any organization. Talent is the ability and talent that can be developed as you gain experience and skills. Sometimes the first and second approaches are combined: talent – the sum of human abilities, talents, skills, knowledge, experience, mental abilities, judgments, character and assertiveness, ability to learn and grow.

3. Talent as a performance. As a rule, they talk about talent if a person, by virtue of his inherent abilities, can achieve outstanding results.

4. Often you can find the definition of talent as potential. A talented employee is a person who has the potential for further advancement in the company, and potential leaders are "future-oriented." Talent is a "strategic balance between performance and potential." In other words, talented employees are people who regularly demonstrate their outstanding abilities, achievements and opportunities for further development.

5. Often the term "talent management" refers to "competency-based management". Competence implies knowledge, skills, experience and personal qualities. Thus, a talented employee is a combination of high potential and performance. The newest techniques include the formation of a competency structure for companies, which also has a competency dictionary to help develop job descriptions.

Talent Management" (TM) as a professional term was popularized by human resources specialists in the late 90s of the 20th century, when

high-tech companies began to wage a "war for talents". This term was coined by McKinsey in 1997 after studying this phenomenon and publishing a book of the same name. If you look at talent management from the other side, talent management can be called a system whose goal is to increase the level of competence in critical activities through implementation projects to attract, develop, promote and retain talented personnel.

A talented employee of the organization should, in our opinion, consider such a specialist who is able to achieve and achieve in the past and present time the goals set for him, uses all his scientific and creative potential, has high labor productivity, has leadership potential, and earned authority among his, super mobile, sustained, subtly feels the characteristics of organizational culture, knows how to subordinate personal interests to public ones, is devoted to the interests of the organization, is focused on personal and professional development within the organization.

The main task of the company in the effective management of talents is to create such working conditions and life of employees in the organization, in which useful abilities, knowledge and skills can be developed and successfully implemented. Talent management is the identification and development of professionals possessing professionally valuable qualities and skills that they demonstrate with high efficiency in working for a corporation.

In our vision, talent management as a direction of activity is working with existing employees of the organization, possessing the greatest possible amount of specialized knowledge, which are of decisive importance in achieving an organization's competitive advantages, developing key knowledge for the organization, creating conditions for the effective transfer of employees' knowledge into positive effects for the organization. In today's dynamic market environment, management of talented employees has certain peculiarities.

Today, in the management theory of modern young people, it is customary to refer to the "Y" generation, to whose needs it is customary to attribute a long-term career, the possibility of gaining diverse experience within the company, understanding the purpose and meaning of work, interaction with mentors and experienced employees, a balance between personal life, the use of high technology, free and sincere communication in the team. Consequently, the entire array of young people has these characteristics, attitudes and goals.

Indeed, talent management, in our opinion, as an organizational human-oriented activity of the organization has a dual nature: on the one hand, it represents another element of the enterprise development management system along with employee career management, personnel reserve management, training and advanced training, and On the other hand, talent management can be understood as another element of the knowledge management mechanism of an enterprise's personnel (along with knowledge management infrastructures – modifying the organization's culture, creating an information support unit, creating a special organizational structure for knowledge management).

In connection with the intensive development of management talent today, three business models of talent management can be distinguished, each of which has its own specific characteristics, namely the American, European and Asian model of talent management.

*American talent management business model* is characterized by: individualism; contractual form of business relations; criteria for promotion in the form of high qualifications and ability to learn; the relationship of work to the company in the form of short-term employment and frequent changes of work, depending on wealth; economic factor (money) in the form of the main motivation:

1. To achieve successful performance in many sectors of the economy, they often use a well-developed talent management system.

2. The talent management system is an integrated software product that is an automated tool for solving various tasks.

3. Profits of firms that are guided by a well-established policy of talent management are 26% higher than firms with no such policies.

4. There is a classification of workers into groups "A", "B" and "C".

From the point of view of the *European business model of talent management,* the current situation in the field of talent management is characterized by the following theses:

1. The topic of talented employees in Europe is becoming more and more popular, because there is a tendency that it is talents who give names to world-famous companies.

2. In the European business model, priority is inherent in teamwork.

3. Any employee is an object of development and training, which requires investment, while you need to invest in the output of employees who show effective results.

4. The talent management system is relevant for large enterprises with more than 100 employees.

5. The retention of talent in the company is the main difficulty in the field of talent management, for such employees need serious motivation.

*The Asian talent management model* has the following characteristics:

1. 50% of companies begin to automate talent management from work on efficiency, 30% from search and selection of personnel; 10% – from automation of corporate training.

2. 90% of human potential is based on experience, labor and practices, and only 10% depend on natural inclinations.

3. The main problems encountered in working with talented employees in American practice: – new requirements for talented employees; – the struggle for talent; – growing mobility of top management personnel.

4. When introducing a talent management system, it is important to start it from a strategic process.

5. When choosing an employee, it is necessary to take into account all the factors, since any defect is rather expensive for any company.

6. One of the signs of talent is the ability to grow and develop, so when evaluating an employee, it is important to consider both the current level of competence and the future potential [4, p. 7-9].

It is important to mention that American economist John Sullivan, based on his many years of experience, singled out 15 Western companies that successfully implemented a talent management system. Sullivan used the following criteria for selecting companies:

1. Hit the current list of the best jobs for Business Week or Fortune.

2. Has received awards or received accolades in the media for outstanding achievements in talent management.

3. Was a launching pad for leaders in talent management, who now hold senior positions in some other large company.

4. Did not stop the growth and hiring of new workers, despite the economically unstable times.

He divided his list into two categories: daring innovators and fundamental firms. The following companies were considered to be daring innovators in talent management:

1. Google – applies bold and innovative approaches to all aspects of talent management. Despite the extreme degree of dispersion characteristic of this organization of 23 thousand employees, it manages to succeed in coordinating joint activities.

2. MicroSoft – a generator of innovations related to talent management. It is characterized by decision-making based on data from a group of analysts who continuously monitor the involvement of the most productive employees in the company's business processes.

3. Zappos7 – uses in practice the payment for the care of people willingly hired by mistake, which clearly demonstrates the understanding of the value of the best talents.

4. Apple – in no industry will you find such a success in innovations and brand development of the company's products like this.

5. Sodexo is an innovator in talent management in an industry where it is not customary to try to go beyond the boundaries of the possible (services in the field of organizing corporate catering and complex real estate management).

6. DaVita8 is an innovator in talent management within the healthcare industry.

7. Facebook – the company is in the process of building a strong employer brand. Everyone working on Facebook is aware that they are literally changing the world of today, and their leaders in talent management are not comfortable with the fact that they remain [5, p. 54-59].

Fundamental companies have built such talent management services that over the years they have been the best training ground for future leaders. Many of these fundamental firms literally flooded the executive chairs of other large companies with their former employees.

• PepsiCo Inc. – this company managed to bring up the largest number of managers in talent management. The firm also excel in global talent management, ethnic and socio-cultural diversity, and leadership training.

• Johnson & Johnson – this company also has a well-deserved reputation for training talent management managers, who then occupy senior positions in other large firms.

• Southwest Airlines – the company was an innovator in all aspects of talent management long before the "war for talent". Her innovative approaches to recruitment, team building practices and increased staff engagement are still often copied by other companies.

• General Electric – achieved excellence in internal translations, differentiated incentives, globalized practices and getting rid of useless workers.

• IBM – continues to be one step ahead in globalized talent management and remote management. Internal relocation and management training systems are among the best in the world at this company.

**Conclusion.** In the article it was analyzed that talent management is one from the points of contact of Ukrainian and foreign TNC in HR strategy. Today, Ukrainian companies are increasingly showing interest in the system. Talent management, many companies are beginning to use standard or specialized training programs for deeper development employee potential. There are solutions in the field of automation of talent management processes, real examples of specific large enterprises, described examples of personnel certification, one of whose tasks is talent management.

**References:**

1. Iliashenko, S.N., Shipulina, Yu.S. (2016). The intellectual capital and corporate culture in innovative society: aspects at the level of the region. Ukraine and its regions on a way to innovative society. V.I. Dubnitskii, I.P. Buleev (Ed.); NAN Ukraine. In-t ekonomiki promyshlennosti; Donetskii ekonomikohumanitarnyi institut; Akademiia ekonomicheskikh nauk Ukrainy. (Vols. 1-4; Vol. 1). Donetsk: YuhoVostok.
2. Halligan, B., Shah, Dh. (2015). Inbound Marketing: Get Found Using Google, Social Media, and Blogs. (N. Konevskaia, Trans). Moscow: Dialektika.
3. Ansoff, I. (2016). Strategic management. L.I. Evenko (Ed.). Moscow: Ekonomika.
4. Iliashenko, S.N. (2014). Primenenie metodov i instrumentov marketinha v upravlenii znaniiami [Application of methods and instruments of marketing in management of knowledge]. Marketinh i menedzhment innovatsii – Marketing and Management of Innovations, 2, 7-9. (in Russian)
5. Melnik, L.H., Iliashenko, S.N., Kasianenko, V.A. (2014). Ekonomika informatsii i informatsionnye sistemy predpriiatiia [Economics of information and information systems of enterprise]. Sumy: Universitetskaia kniha. (in Russian)

УДК 339.13

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-2

**Попко О.В.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Національного університету
водного господарства та природокористування

**Popko Olena**
National University of Water and Environmental Engineering

# МІЖНАРОДНА ЕКОНОМІЧНА ІНТЕГРАЦІЯ ТА МІСЦЕ УКРАЇНИ В МІЖНАРОДНИХ ІНТЕГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСАХ

# INTERNATIONAL ECONOMIC INTEGRATION AND THE PLACE OF UKRAINE IN INTERNATIONAL INTEGRATION PROCESSES

У статті проаналізовано наявні підходи до трактування категорій «глобалізація» та «міжнародна економічна інтеграція». Підкреслено неоднозначне ставлення до глобалізації в науковій сфері. Проведено ідентифікацію особливостей міжнародних інтеграційних процесів на таких рівнях, як глобальний, національний, рівень фірми. Розглянуто найбільш поширений індекс рівня глобалізації країн світу KOF. Наведено рейтинг України за індексом рівня глобалізації KOF, представлено динаміку зміни індексу за 2012–2017 роки. Розглянуто позитивні сторони та загрози, зумовлені входженням України до світового глобального простору.

**Ключові слова:** глобалізація, міжнародна економічна інтеграція, індекс рівня глобалізації, міжнародні інтеграційні процеси.

В статье проанализированы существующие подходы к трактовке категорий «глобализация» и «международная экономическая интеграция». Подчеркнуто неоднозначное отношение к глобализации в научной сфере. Проведена идентификация особенностей международных интеграционных процессов на таких уровнях, как глобальный, национальный, уровень фирмы. Рассмотрен наиболее распространенный индекс уровня глобализации стран мира KOF. Приведен рейтинг Украины по индексу уровня глобализации KOF, представлена динамика изменения индекса за 2012–2017 годы. Рассмотрены положительные стороны и угрозы, обусловленные вхождением Украины в мировое глобальное пространство.

**Ключевые слова:** глобализация, международная экономическая интеграция, индекс уровня глобализации, международные интеграционные процессы.

The article analyzes the existing approaches to the interpretation of the categories "globalization" and "international economic integration" its influence on the development of national economies and markets has been identified. It has been identified Ukraine's place in global and integration processes. The ambiguous attitude to globalization in the scientific sphere is underlined. The benefits of globalization include the deepening of specialization and the international division of labor; economies of scale; international trade on a mutually beneficial basis; increasing competition; growth of labor productivity as a result of rationalization of production at the global level, the spread of advanced technologies; possibility of mobilization of considerable volumes of financial resources; the availability of innovative means of business and business simplification, and the acceleration of the flow of information flows. The negative aspects of globalization include the ambiguous effects on the country's economic sovereignty; the rapid spread of economic failures and financial crises from some regions of the world to others; unemployment, increase of illegal migration. The identification of the peculiarities of international integration processes at the levels global, national, level of the firm. The most common index of the level of globalization of countries of the world KOF is considered. The rating of Ukraine in accordance with the index of globalization of KOF in terms of its economic, social and political components is presented. The dynamics of index change in 2012–2017. Positive aspects and threats caused by the entry of Ukraine into the global space are considered. The approaches to finding compromise solutions for the development of international economic integration in the future are presented.

**Key words:** globalization, international economic integration, globalization index, international integration processes.

**Постановка проблеми.** Розвиток міжнародної економічної взаємодії спостерігається протягом століть. Проте остання хвиля глобалізації, яка визначається як транскордонне переміщення товарів, послуг, фінансових та трудових ресурсів, припадає на 90-ті роки XX століття. Вона поширюється на все більшу кількість країн та встановлює якісно нові економічні зв'язки. Трансформація світового простору в єдину зону з характерними ознаками «стирання» кордонів та поглиблення економічних зв'язків вимагає правильного розуміння сутності процесів глобалізації, міжнародної економічної інтеграції та їх основних характеристик, що уможливлюватиме оптимальне формування пріоритетів подальшого економічного розвитку.

Теоретичні та прикладні аспекти проблем глобалізації, дослідження економічної сутності й перспектив розвитку міжнародної інтеграції знайшли своє відображення в наукових працях провідних вітчизняних та зарубіжних учених, таких як С. Айтов, О. Білорус, В. Власов, Д. Вільямсон, А. Гальчинський, Н. Гражевська, Д. Гелбрейт, Б. Губський, В. Іноземцев, М. Делягін, Н. Карасьова, М. Кастельс, В. Клочко, Ю. Кирилов, Е. Кочетов, І. Кириленко, П. Лаудисіна, Д. Лук'яненко, Е. Макгрю, Ю. Макогон, О. Могильний, А. Неклесса, В. Новицький, І. Осадча, Ю. Пархомов, М. Портер, А. Поччаї, Е. Петерсон, Р. Робертсон, В. Сіденко, С. Сіденко, С. Соколенко, Дж. Сорос, А. Уткін, А. Філіпенко, Т. Фрідман, А. Чухно, Ю. Ясковець.

**Метою** статті є визначення сутності глобалізації та міжнародної економічної інтеграції, виявлення їх впливу на розвиток національних економік та ринків, ідентифікація місця України в міжнародних глобалізаційних та інтеграційних процесах.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Термін «глобалізація» в сучасній економічній літературі є однією з найбільш часто вживаних категорій та використовується для ідентифікації закономірностей світового економічного розвитку. Термін «глобалізація» походить від французького "global", тобто «планетарний», «всеосяжний», та означає всеохоплюючий процес трансформації світового співтовариства у відкриту цілісну систему інформаційно-технологічних, фінансово-економічних, суспільно-політичних, соціально-культурних взаємозв'язків та взаємозалежностей [1].

Фахівець з питань глобалізації Т. Фрідман у своїх працях зазначає, що глобалізація – це інтеграція ринків, націй-держав і технологій, що дає змогу індивідуумам, корпораціям, націям-державам досягати будь-якої точки світу швидше, глибше й дешевше, ніж раніше. Глобалізація має власний набір економічних правил, які базуються на відкритті, дерегуляції та приватизації національних економік задля зміцнення її конкурентоспроможності та збільшення привабливості для іноземного капіталу [19].

На думку професора соціології Каліфорнійського університету М. Кастельса, який спеціалізується в галузі інформаційного суспільства, глобалізація – це постійний процес розвитку капіталістичного способу виробництва, який, долаючи межі часу й простору, наприкінці XX століття перетворює світову економіку на глобальну, що має нову інфраструктуру, створювану інформаційними та комунікаційними технологіями [8].

Вітчизняні науковці розглядають глобалізацію за комплексного підходу. Так, у науковій праці провідного вітчизняного економіста П. Саблука «Глобалізація і продовольство»

зазначено, що «на зламі XX – XXI століть світове співтовариство переходить до нової ери глобалізації розвитку», а «світовий досвід другої половини XX століття показує, що ніякі специфічні умови, особливості національного розвитку, кризові стани і внутрішні трансформації не можуть ані відмінити, ані відкласти певною мірою об'єктивних законів глобалізації розвитку» [11].

У монографії Ю. Яковця «Глобалізація і взаємозв'язок цивілізацій» відзначається, що «інтеграційні процеси в світовій економіці досягли такого рівня і тісноти зв'язку між національними економіками, що правильно говорити про глобальну економіку як пріоритетний феномен, який має свої власні закономірності, тенденції, механізми функціонування і розвитку» [16].

Водночас дослідники глобалізації відзначають не лише позитивні, але й негативні сторони процесів глобалізації. Остання часто супроводжується опором з боку національних економік через нерівномірність отриманих переваг, які здебільшого розподіляються на користь більш економічно розвинених країн. У науковій праці «Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність» професор А. Філіпенко відзначає суперечливий діалектичний характер проявів глобалізації, зокрема зближення, співробітництва в умовах глобалізації, який полягає у дедалі більшій інтернаціоналізації світового господарства, відкритості національних економік, поглибленні міжнародного поділу та кооперації праці, з одного боку, та у прагненні до економічної незалежності й зміцнення національних господарств, з іншого боку [14].

О. Могильний у своїй науковій праці «Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки» вказує на сучасні погляди західних дослідників, які застерігають людство стосовно того, що глобалізація все більше розмиває національні кордони й робить структурно неможливим для окремих націй підтримку незалежних або навіть автономних економік, форми правління й соціальні структури [10].

У сучасному світі відзначається заміна індустріального способу виробництва постіндустріальним з перенесенням високих технологій зі сфери матеріального виробництва до сфери інформації, культури, освіти, охорони здоров'я, розвивається сервісна сфера, а також зростають демократизація суспільства та соціальна захищеність населення [7].

Нинішній постіндустріальний етап глобалізації та глобальної інтеграції соціально-економічного розвитку світу, на думку відомого вітчизняного дослідника у галузі глобалістики, геополітики та геоекономіки О. Білоруса, позначений низкою нових закономірностей, що набувають характеру об'єктивно чинних законів. Зокрема, початок XXI століття вирізнявся суттєвим посиленням дії глобальних чинників розвитку, наростанням впливу силових аспектів глобалізації, поглиблення суперечностей та конфліктів інтересів [5]. З огляду на це О. Білорус пропонує розглядати глобалізацію з двох точок зору: 1) як природне об'єктивне явище; 2) як силовий насильницький процес, що здійснюється в інтересах «глобалізаторів». У своїх наукових працях автор використовує поняття закону глобалізації як одного з головних економічних законів світового розвитку, який передбачає, що країни, котрі не забезпечили власних технологічних проривів глобального характеру, заснованих на глобальних замовленнях та глобальному попиті, втрачатимуть власну світову конкурентоспроможність та незалежність, не будуть рівноправними учасниками світового ринку [4].

О. Білорус наголошує на необхідності пошуку місця України в глобальному світовому економічному просторі, пропонуючи систему принципів національної ідеї, концепцію та систему національних інтересів, що засновані на засадах справедливості держави та добробуту суспільства [3].

Узагальнюючи вищевикладене, до переваг глобалізації можемо віднести:

– поглиблення спеціалізації та міжнародного поділу праці;

– економію на масштабах виробництва;

– міжнародну торгівлю на взаємовигідній основі;

– посилення конкуренції;

– зростання продуктивності праці в результаті раціоналізації виробництва на глобальному рівні, поширення передових технологій;

– можливість мобілізації значних обсягів фінансових ресурсів;

– доступність інноваційних засобів спрощення бізнесу та підприємництва, прискорення руху інформаційних потоків.

До негативних сторін глобалізації належать:

– неоднозначний вплив на економічний суверенітет країни;

– швидке поширення економічних збоїв та фінансових криз з одних регіонів світу в інші;

– безробіття, збільшення нелегальної міграції тощо.

Поняття «глобалізація» тісно пов'язане з іншими економічними категоріями, зокрема поняттям міжнародної економічної інтеграції. В довідникових виданнях міжнародну економічну інтеграцію найбільш часто визначають як якісно новий етап розвитку й форму прояву

інтернаціоналізації господарського життя, що передбачає зближення та взаємне пристосування, переплетення всіх структур національних господарств, нівелювання відмінностей між економічними суб'єктами – представниками різних держав. Водночас у більшості наукових праць бачимо, що відмінною рисою міжнародної економічної інтеграції є відсутність будь-якої форми дискримінації іноземних партнерів в кожній з національних економік. При цьому впорядкованість чи договірні засади процесів інтеграції протиставляються певній стихійності глобалізаційних процесів [15].

У своїх наукових працях А. Бебело та О. Беляєв відзначають, що «інтеграція є широким міждержавним об'єднанням, яке функціонує згідно із спеціальними угодами і має певну організаційну структуру. У рамках такого об'єднання на території країн-учасниць розгортаються визначені види господарської діяльності на особливих пільгових умовах порівняно з іншими країнами» [2, с. 51].

Незважаючи на певні суперечності в тлумаченнях сутності категорій «глобалізація» та «міжнародна економічна інтеграція», можна констатувати, що це різні, але все ж таки тісно пов'язані між собою аспекти єдиного процесу, яким характеризуються особливості сучасного етапу розвитку продуктивних сил. Стосовно тлумачення поняття міжнародної економічної інтеграції, то ми вважаємо за необхідне зупинитись на методологічному підході, який розглядає міжнародну економічну інтеграцію як процес, що базується на пошуку шляхів взаємовигідної співпраці за досягнення максимально можливого синергічного ефекту, оскільки саме на цих засадах, на наш погляд, має відбуватися входження України у світовий економічний простір, визначатися стратегічні орієнтири розвитку національного господарства та його окремих галузей.

Типовою проблемою, з якою стикається країна щодо міжнародної інтеграції у світову економіку, на чому наголошує А. Філіпенко, є невизначеність здобутків та втрат для національного господарства. Глобальна економічна інтеграція дає максимум користі, коли більшість країн залучена в цей процес та здійснює відповідну політику. Якщо якась країна припускається помилки або політика лібералізації здійснюється несвоєчасно, країна отримує миттєву реакцію з боку міжнародних ринків. За такого припущення країни втрачають економічну динаміку, тоді світ загалом повертається до нижчого рівня інтеграції [15, с. 56].

Міжнародна економічна інтеграція класично розглядалась через призму утворення регіональних економічних об'єднань. Проте в останніх наукових публікаціях зустрічаємо розширене трактування міжнародних інтеграційних процесів, яке включає такі рівні, як глобальний, георегіональний, національний та рівень фірми (ТНК) [15, с. 55; 20, с. 243–263; 16, с. 180–187].

Глобальна інтеграція, на думку А. Філіпенка, безпосередньо пов'язана з диверсифікацією економічної глобалізації, формуванням глобальних мереж, зокрема продуктових, інноваційних, логістичних, регуляторних, що посилює економічну цілісність глобалізаційних процесів, структурну взаємозалежність елементів [15, с. 55]. Національна економічна інтеграція передбачає формування цілісних господарських комплексів, які включають розвиток поділу та кооперації праці між територіями та галузями економіки, впровадження національних грошових одиниць, створення інституційно-економічної інфраструктури [5, с. 57].

Глобалізація на рівні галузі визначається тим, наскільки конкурентоспроможність окремої компанії всередині галузі в цій країні взаємопов'язана з рівнем її конкурентоспроможності в іншій країні. Чим більше глобалізована галузь промисловості, тим більше переваг одержує компанія від внесеної технології, виробничого процесу, фабричної марки [12]. До основних показників глобалізації галузі промисловості С. Соколенко відносить співвідношення обсягів зустрічної торгівлі всередині галузі з обсягом світового виробництва, співвідношення зустрічних інвестицій з усім інвестованим у цю галузь капіталом, пропорції прибутків, що отримали конкуруючі компанії галузі в усіх головних регіонах світу, нарощування концентрації капіталу. Концентрація капіталу приводить до динамічного розвитку міжнаціональних виробничих комплексів, а саме транснаціональних корпорацій (ТНК), відбувається через активізацію та злиття компаній.

Основні функції у світовій економіці належать таким провідним регулюючим інститутам, як Міжнародний валютний фонд, Світовий банк, Світова організація торгівлі. До регулюючих інститутів глобальної економіки також належать регіональні банки, інституції ООН (Програма розвитку ООН, Конференція ООН з торгівлі і розвитку), проте вони володіють дещо меншими організаційними та фінансовими ресурсами для того, щоби впливати на економіку в глобальних масштабах. Питаннями сприяння розвитку міжнародної торгівлі, рівноправної взаємовигідної співпраці між державами, напрацювання рекомендацій з функціонування міжнародних економічних відносин при ООН займається орган Генеральної асамблеї ООН, а саме Конференція ООН з торгівлі та розвитку (UNCTAD, ЮНКТАД). ЮНКТАД було створено у 1964 році.

Про зв'язок національних економік із сучасними процесами глобалізації свідчать рейтингові оцінки масштабу інтеграції окремих країн у світовий простір. В наукових доробках щодо кількісного вимірювання процесів глобалізації виокремлюють два принципово відмінних підходи до оцінювання рівня глобалізації, а саме підхід з використанням моноіндексів; підхід з використанням інтегрованих синтетичних індексів.

Моноіндекси встановлюються з огляду на вплив глобалізації на окремі економічні чи фінансові показники. Водночас із початку XXI століття провідні економісти досліджують наявні та розробляють нові синтетичні індикатори глобалізації, намагаючись охарактеризувати цей багатогранний процес з різних аспектів та всебічно кількісно його оцінити [13]. Найбільшого поширення та широкого застосування набули індекс AT Kearney, індекс глобалізації CSGR, Новий індекс глобалізації NGI, GlobalIndex, Маастрихтський індекс глобалізації (MGI), індекс рівня глобалізації країн світу KOF.

Одним з найавторитетніших у світі є індекс рівня глобалізації країн світу за версією KOF (KOF Index of Globalization), який було сформовано у 2002 році при Швейцарському економічному інституті (KOF Swiss Economic Institute) за участі Федерального Швейцарського технологічного інституту (Swiss Federal Institute of Technology). Під час формування комплексного показника автори проекту виходили з того, що глобалізація визначається як процес, що руйнує національні кордони, інтегрує національні економіки, культури, технології та управління, а також виробляє складні відносини та взаємозв'язки, опосередковані через різноманітні потоки, що включають людей, капітали, ідеї тощо [18; 20].

Індекс глобалізації KOF дає змогу ідентифікувати масштаб інтеграції будь-якої країни у світовий простір шляхом оцінювання різних аспектів глобалізації, зведених в єдиний інтегрований показник, та проводити рейтинговий аналіз різних країн. За версією KOF індекс глобалізації у 2007–2015 роках розраховувався за 23 змінними для 207 країн світу, з 2016 року – за 43 змінними для 203 країн світу. Індекс глобалізації за версією KOF розраховується щорічно з 1970 року.

Всі країни, досліджувані в рамках індексу глобалізації, оцінюються за показниками, об'єднаними в три основних групи глобальної інтеграції [56]:

1) економічна глобалізація (обсяг міжнародної торгівлі, рівень міжнародної ділової активності, торговельні потоки, міжнародні інвестиції, тарифна політика, обмеження й податки на міжнародну торгівлю тощо);

2) соціальна глобалізація (рівень культурної інтеграції, відсоток іноземного населення, міжнародний туризм, міжнародні особисті контакти, обсяг телефонного трафіку, поштових відправлень, транскордонних грошових переказів, інформаційних потоків, розвиток інформаційно-комунікаційної інфраструктури тощо);

3) політична глобалізація (членство держав в міжнародних організаціях, участь в міжнародних місіях (включаючи місії ООН), ратифікація міжнародних багатосторонніх договорів, кількість посольств та інших іноземних представництв в країні тощо).

За системою KOF із 2016 року розрізняють де-юре та де-факто показники. Де-юре показники відображають торговельні обмеження, контроль за рухом капіталу, інші регуляторні обмеження вільної торгівлі, включаючи торговельні бар'єри, інвестиційні обмеження, обмеження доступу до інтернет-ресурсів, телебачення тощо. Де-факто показники розкривають результати міжнародної торгівлі товарами та послугами, обсягів зарубіжних інвестицій, експорту високих технології, міграції робочої сили тощо, засвідчують реальну участь країни в процесах глобальної інтеграції [20]. Тоді як де-факто глобалізація вимірює реальні міжнародні потоки, де-юре глобалізація вимірює політику та умови, які полегшують або ускладнюють просування всіх видів потоків [56].

Про зв'язок вітчизняної економіки із сучасними глобальними процесами свідчать дані, наведені в табл. 1, де представлено рейтингові оцінки масштабу інтеграції окремих країн, зокрема України, у світовий простір за системою кількісного та якісного виміру глобалізації KOF.

Графічну інтерпретацію динаміки індексів економічної глобалізації України та провідних країн світу за версією KOF за 2012–2017 роки наведено на рис. 1.

За інтегрованим індексом глобалізації KOF Україна займає середні позиції серед країн, стосовно яких ці показники розраховуються. Згідно з даними проведених досліджень з 2006 року спостерігаємо зростання індексу глобалізації України більш швидкими темпами порівняно з темпами зростання світового індексу глобалізації. Проте за світовим індексом глобалізації KOF Україна протягом 2012–2017 років залишається в п'ятій десятці рейтингу країн світу (у 2012 році вона має 44 позицію в рейтингу, у 2017 році – 45 позицію в рейтингу, у 2018 році – 49 позицію в рейтингу). За рівнем економічної глобалізації спостерігається зниження рейтингу на 2 пп. за останні

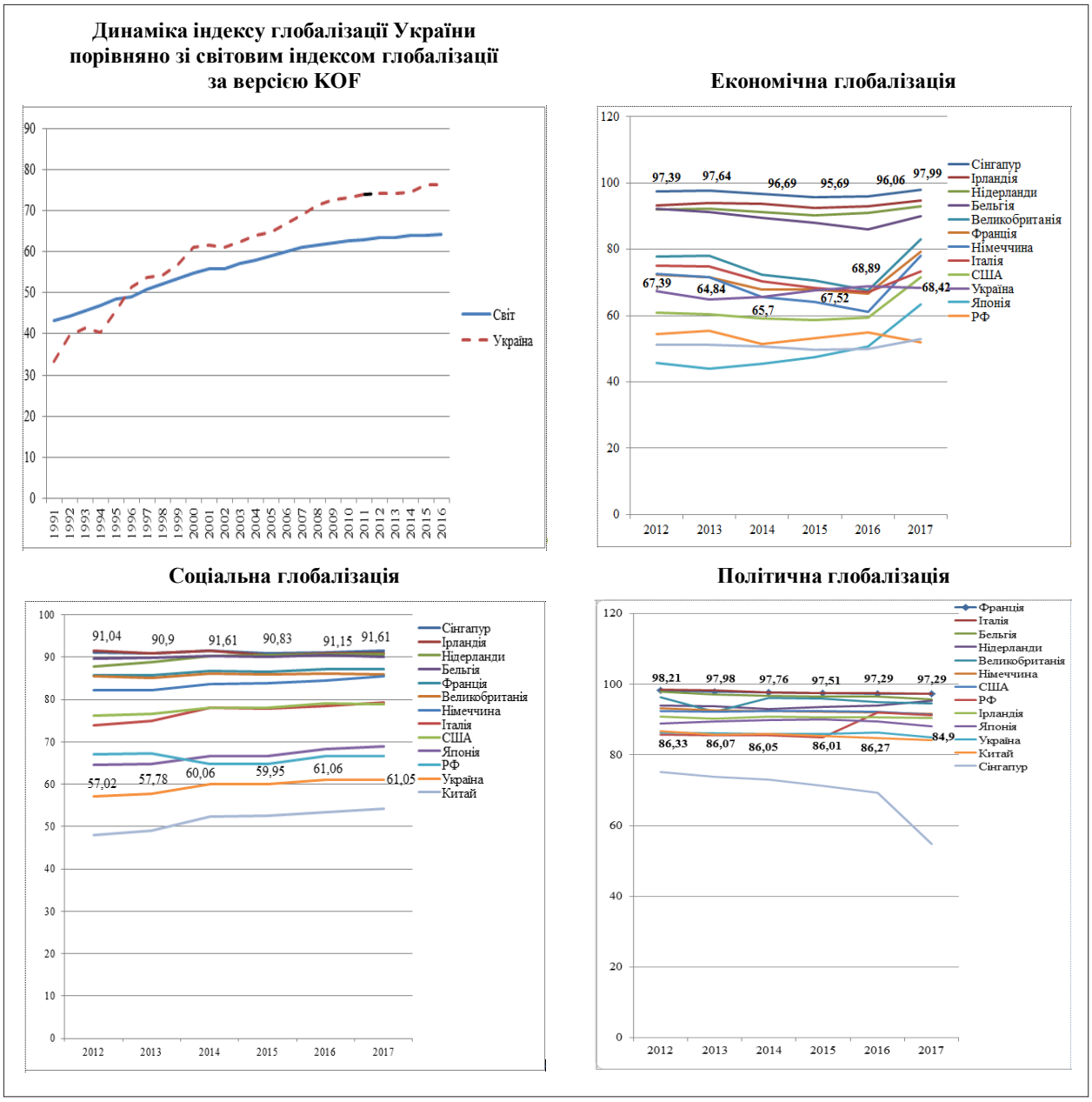



**Рис. 1. Динаміка індексів глобалізації України порівняно зі світовим індексом глобалізації та індексами глобалізації провідних країн світу за версією KOF за 2012–2017 роки**

*Джерело: KOF Swiss Economic Institute [20]*

Таблиця 1

**Рейтинг України за індексом рівня глобалізації KOF у 2012–2017 роках**

| Значення показника | | 2012 рік | 2013 рік | 2014 рік | 2015 рік | 2016 рік | 2017 рік |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Індекс глобалізації | рейтинг | 44 | 47 | 44 | 42 | 41 | 45 |
| | значення | 68,48 | 67,78 | 68,85 | 69,50 | 70,71 | 70,24 |
| Економічна глобалізація | рейтинг | 61 | 64 | 59 | 56 | 54 | 63 |
| | значення | 67,39 | 64,84 | 65,70 | 67,52 | 68,89 | 68,42 |
| Соціальна глобалізація | рейтинг | 69 | 69 | 70 | 69 | 67 | 63 |
| | значення | 57,02 | 57,78 | 60,06 | 59,95 | 61,06 | 61,05 |
| Політична глобалізація | рейтинг | 43 | 42 | 39 | 40 | 41 | 43 |
| | значення | 86,33 | 86,07 | 86,05 | 86,01 | 86,27 | 84,90 |

*Джерело: побудовано автором на основі джерела [20]*

шість років (у 2012 році вона має 61 позицію в рейтингу, у 2017 році – 63 позицію в рейтингу), за рівнем соціальної глобалізації відзначається зростання рейтингу на 6 пп. (у 2012 році вона має 69 позицію в рейтингу, у 2017 році – 63 позицію в рейтингу), за політичною складовою Україна посідає 39–43 місця в рейтингу.

Надалі формування національної політики України значною мірою буде залежати від міжнародної політики, прийнятих зобов'язань та поточних процесів. Задля підвищення рейтингових оцінок масштабу інтеграції України у світовий простір доцільно наростити обсяги міжнародної торгівлі, підвищуючи рівень міжнародної ділової активності, торговельних потоків, потоків міжнародних інвестицій тощо; підвищити рівень культурної інтеграції, рівень міжнародного туризму, транскордонних грошових переказів, інформаційних потоків тощо; забезпечити членство в провідних міжнародних організаціях, участь в міжнародних місіях, процесах ратифікації міжнародних багатосторонніх договорів тощо.

Сутність сучасних змін в економічних відносинах полягає в переорієнтації відносної замкнутості економіки на відкритість та лібералізацію всіх форм господарської діяльності задля підвищення ефективності зовнішньоекономічних зв'язків, стабілізації товарної структури зовнішньої торгівлі, а також включення національних економік у систему світового господарства. У контексті сучасних світових економічних тенденцій відстоювання країною власних інтересів є можливим лише за умови її членства у впливових міжнародних організаціях або інтегрованих об'єднаннях [11].

Сьогодні Україна є членом більше сорока міжурядових та неурядових міжнародних організацій. За роки незалежності Україна увійшла до складу Міжнародного валютного фонду (МВФ, 1992 рік), Міжнародного банку реконструкції та розвитку (МБРР, 1992 рік), стала повноправною учасницею Організації з безпеки і співробітництва в Європі (ОБСЄ, 1995 рік), повноправним членом такої впливової міжнародної регіональної інституції, як Рада Європи (РЄ, 1995 рік) [9, с. 11].

У 2014 році було підписано Угоду про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським Співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони (далі – Угода про асоціацію України з ЄС), яка замінила Угоду про партнерство та співробітництво між Європейськими співтовариствами і Україною. Такий поступ дає змогу перейти від партнерства й співробітництва до політичної асоціації та економічної інтеграції. Політичну частину Угоди про асоціацію України з ЄС було підписано 21 березня 2014 року, економічну частину – 27 червня 2014 року.

Водночас Україна є членом міжнародної продовольчої та сільськогосподарської організації (ФАО, 2003 рік) та Світової організації торгівлі (СОТ, 2008 рік).

Проте вітчизняні економісти наголошують на тому, що включення України в глобальні та інтеграційні процеси, окрім нових можливостей, має нові ризики й загрози. Для пошуку компромісних рішень з розвитку міжнародної економічної інтеграції в подальшому А. Філіпенко пропонує вжиття таких заходів [15, с. 56]:

1) розвиток інтеграції в тих економічних просторах, які характеризуються меншою конфліктністю та волевиявленням щодо передачі владних повноважень міжнародним інституціям, з акцентуванням уваги більшою мірою на договірно-правових аспектах, ніж на ціннісних; на думку автора, це можуть бути міжнародні угоди в галузі стандартизації, банківської діяльності, оподаткування, міграції робочої сили тощо;

2) забезпечення національного суверенітету та реалізація національних інтересів у глобальному середовищі;

3) інтеграція країн на субглобальному рівні; проте, на думку автора, інтенсивна проліферація регіональних торговельних блоків останнім часом створює певну напруженість у світовій торговельній системі, гальмуючи водночас процеси глобальної економічної інтеграції.

На думку професора Національної академії державного управління при Президентові України Р. Войтович, Україна сьогодні, демонструючи свої бажання надмірної відкритості до включення в різні транснаціональні структури, потребує розроблення ефективних механізмів власного розвитку та функціонування в умовах глобалізації. Принципової необхідності набуває розроблення державної глобалізаційної політики, яка б враховувала співвідношення геостратегічних сил на глобальному просторі й чітко визначала місце та роль України в ньому. При цьому, як зазначає автор, глобалізаційна політика має бути спрямована переважно на реалізацію національних інтересів не шляхом прилаштування до потреб загальнопланетарної системи розвитку, а завдяки можливості задекларувати й відстояти власну національно регламентовану позицію в глобальному світі [6]. Особливо гостро, як вважає Р. Войтович, сьогодні постає проблема відсутності сформованості національної ідентичності, яка перешкоджає державі повною мірою протистояти глобалізаційним викликам з боку інших держав.

Продовжуючи це, П. Купчак у монографії «Харчова промисловість України в умовах

активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів» [9], наголошує на необхідності ідентифікації впливу глобалізаційних та інтеграційних процесів на економіку країни загалом з обов'язковим проведенням досліджень на галузевих рівнях з огляду на те, що, з одного боку, сильних конкурентних позицій країни, які були б здатні сприяти загальному економічному розвитку, недостатньо, а з іншого боку, високі конкурентні позиції окремих вітчизняних галузей на міжнародному ринку можуть виступати локомотивами національної конкурентоспроможності.

**Висновки з проведеного дослідження.** Включення України в глобальні та інтеграційні процеси, крім нових можливостей, має нові ризики й нові загрози, без урахування яких неможливо сформувати національну стратегію подальшої інтеграції у світовий економічний простір. Оцінювання реального стану господарського комплексу країни, його окремих галузей та власних можливостей є неодмінною умовою адекватного та своєчасного реагування на ці виклики, переорієнтації вітчизняних товаровиробників на нові міжнародні ринки з нарощенням експорту товарів з доданою вартістю.

**Список використаних джерел:**


1. Базилевич В. Ринкова економіка: основні поняття і категорії : навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 263 с.
2. Бєляєв О. Політична економія : навчальний посібник. Київ : Київський національний економічний університет, 2001. 328 с.
3. Білорус О. Глобалізація і безпека розвитку : монографія. Київ : КНЕУ, 2001. 733 с.
4. Білорус О. Глобалізація і національна стратегія України. Київ : Батьківщина, 2001. 300 с.
5. Білорус О. Глобальна неоконвергенція транзитивних, трансформаційних і авангардних соціально-економічних систем. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2015_3_6.
6. Войтович Р. Вплив глобалізації на розвиток сучасного світу. URL: http://www.vidkryti-ochi.org.ua/2013/06/blog-post.html.
7. Єщенко П. Сучасна економіка : навчальний посібник. Київ : Вища школа, 2005. 327 с.
8. Кастельс М. Інформаційні технології, глобалізація та соціальний розвиток. Київ : Освіта України, 2011.
9. Купчак П. Харчова промисловість України в умовах активізації інтеграційних та глобалізаційних процесів : монографія. Київ : Рада по вивченню продуктивних сил України, 2009. 152 с.
10. Могильний О. Державне регулювання аграрного виробництва в період трансформації економіки. Київ, 2002. 430 с.
11. Саблук П. Глобалізація і продовольство : монографія. Київ : УААН, Національний науковий центр «Інститут аграрної економіки», 2008. 632 с.
12. Соколенко С. Глобалізація і економіка України. Київ : Логос, 1999. 568 с.
13. Стучинська Н. Рівень глобалізації: кількісне обґрунтування якісних трансформацій. *Інвестиції: практика та досвід.* 2017. Вип. 10. С. 100–105.
14. Філіпенко А. Глобальні форми економічного розвитку: історія і сучасність. Київ : Знання, 2000. 174 с.
15. Філіпенко А. Міжнародна економічна інтеграція: сучасний теоретичний дискурс. *Науковий вісник Дипломатичної академії України.* 2016. Вип. 23 (3). С. 54–61.
16. Яковец Ю. Глобализация и взаимодействие цивилизаций. Москва : Экономика, 2003. 441 с.
17. Jager H., Jepma C. Introduction to International Economics. 2nd edition, London, 2011. 406 p.
18. Dreher A. Does globalization affect growth? Evidence from a new index of globalization. *Applied Economics.* 2006. № 38 (10). P. 1091–1110.
19. Friedman J. Oligopoly Theory. Cambridge. 1989.
20. KOF Index of Globalization. URL: http://globalization.kof.ethz.ch.
21. Thompson H. International Economics. Global Market and Competition. 3rd edition. New Jersey-Singapore, 2011. 437 p.

УДК 339.5

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-3

**Шапуров О.О.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Інженерного інституту
Запорізького національного університету

**Shapurov Olexandr**
Engineering Institute of National Zaporizhya University

# МАКРОЕКОНОМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ОБОРОННО-ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ПОЛІТИКИ КРАЇН СВІТУ ТА ШЛЯХИ ЙОГО МОДЕРНІЗАЦІЇ В СУЧАСНОМУ ІННОВАЦІЙНОМУ ПРОСТОРІ

# MACROECONOMIC PATTERNS OF DEFENSIVE AND INDUSTRIAL UKRAINIAN COMPLEX IN THE CONTEXT OF EXPORT AND IMPORT POLITICS OF WORLDWIDE COUNTRIES AND THE WAYS OF ITS MODERNIZATION IN CURRENT INNOVATIVE AREA

У статті розглянуто основні показники розвитку оборонно-промислового комплексу провідних країн світу. В результаті систематизовано та виділено країни-домінанти та потенційні лідери. Досліджено динамку світового продажу озброєння за видами. В процесі дослідження розглянуто всі наявні сегменти світового ринку озброєнь, виділено види озброєнь з потенційним та падаючим попитом. Проаналізовано провідних експортерів та імпортерів продукції військового комплексу. Відповідно до зробленого ранжування сформовано топ-10 провідних експортерів та імпортерів світового ринку озброєнь, розкрито їх динаміку та структурні зрушення. Визначено місце України у світовому просторі реалізації озброєння за допомогою оцінювання конкурентоспроможності порівняно з домінантом експорту у світі та розрахунку сегментного положення у світовій динаміці продажу озброєння. Досліджено експорт та імпорт озброєння країни, сформовано пропозиції на основі АВС-аналізу. Проаналізовано експорт за категоріями ЗЕД України з використанням матриці спільних покупок. Зазначено основні заходи модернізації та розвитку оборонно-промислового комплексу.

**Ключові слова:** військове озброєння, військові витрати, експорт, імпорт, світовий ринок, АВС-аналіз, матриця спільних покупок.

В статье рассмотрены основные показатели развития оборонно-промышленного комплекса ведущих стран мира. В результате систематизированы и выделены страны-доминанты и потенциальные лидеры. Исследована динамка мировой продажи вооружения по видам. В процессе исследования рассмотрены все существующие сегменты мирового рынка вооружений, выделены виды вооружений с потенциальным и падающим спросом. Проанализированы ведущие экспортеры и импортеры продукции военного комплекса. В соответствии со сделанным ранжированием сформирован топ-10 ведущих экспортеров и импортеров мирового рынка вооружений, раскрыты их динамика и структурные сдвиги. Определено место Украины в мировом пространстве реализации вооружения с помощью оценивания конкурентоспособности по сравнению с доминантом экспорта в мире и расчетом сегментного положения в мировой динамике продаж вооружения. Исследованы экспорт и импорт вооружения страны, сформированы предложения на основе АВС-анализа. Проанализирован экспорт по категориям ВЭД Украины с использованием матрицы совместных покупок. Указаны основные меры модернизации и развития оборонно-промышленного комплекса.

**Ключевые слова:** военное вооружение, военные расходы, экспорт, импорт, мировой рынок, АВС-анализ, матрица совместных покупок.

The main developmental indicators of defensive and industrial complex of worldwide sophisticated countries are considered in this article. As a result, countries which are dominant ones and potential leaders are systemized and pointed. For the systemized analysis absolute and relative indexes were used, for instance, general soldiery charges, percent soldiery charges to GDP of country, soldiery charges per capita, soldiery charges in the general charges of country. The worldwide dynamics of world sale of armament after kinds. During the research all existing world market of armaments segments were examined, types of armaments which have potential and falling demand were pointed. Leading exporters and importers of products of military complex were analyzed. According to the distribution top-10 of leading exporters and importers of worldwide market of armament was formed, the dynamics and structural changes were showed. Place of Ukraine in the worldwide area of realization of armament using estimations of competitiveness is identified, compared with dominant of export in the world and calculation of segment position in the world dynamics of armament's sale. Export and import of armament of country is investigated and suggestions on the basis of ABC analysis are formed. Three groups of countries which have their own patterns for acceptance of administrative decisions about export are considered. For instance, Group A is the most attractive group of countries for the increase of volumes of export; group B – countries which need to grow the volumes of supplying with an armament; group C – countries which need to abbreviate the volumes of realization (export). Export using the categories of ZED of Ukraine and matrices of general purchases are analyzed. Types of armaments which have the highest intensity of connection and which ones have grouping properties according to the matrices of general purchases. Basic events of modernization and development of defensive and industrial complex are pointed.

**Key words**: military armament, soldiery charges, export, import, world market, ABC-analysis, matrix of general purchases.

**Постановка проблеми**. Світовий процес розвитку суспільства формується в умовах мінливості та невизначеності. Суверенітет держав світу стикається з багатьма ризиками, а саме фінансовими, економічними, політичними, соціальними. Кожен ризик має свої фактори, які посилюють відповідні негативні тенденції в державі. Ризики здебільшого виникають як результат порушення балансу сил в геополітиці. Домінування в міжнародній системі однієї або декількох держав перерозподіляє ресурси та території у світі. Проходить це за допомогою асиметричних конфліктів, гібридних війн та відкритих воєнних дій.

Отже, в сучасних непростих умовах функціонування країни світу перш за все повинні піклуватися про національну та економічну безпеку.

Відповідно до вищезгаданого головною складовою національної безпеки є оборонно-промисловий комплекс країни, тому актуальною проблемою сьогодення є всебічне вивчення проблем та макроекономічних тенденцій розвитку оборонно-промислового комплексу в контексті експортно-імпортної політики країн світу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню макроекономічних тенденцій оборонно-промислового комплексу країни присвячені праці таких вчених, як Р. Пустовійт, О. Сазонець, В. Горбулін, Т. Момот, І. Ханін, Н. Аванесова.

Р. Пустовійт розглядає потенціал оборонно-промислового комплексу та вважає його системою чотирьох складових, а саме обсягу виробництва озброєння; людей, зайнятих в галузі; обсягу фондів військових підприємств; витрат на військові цілі [7, с. 23].

О. Сазонець значну увагу приділяє реформуванню галузі та функціонуванню ДК «Укроборонпром» [8, с. 94].

В. Горбулін системно досліджує галузь, виділяє практично всі недоліки її функціонування та формує перелік проблемних питань, які повинні бути вирішені у стратегічному аспекті держави [2, с. 5].

Т. Момот пропонує та всебічно розкриває основні шляхи підтримання воєнного потенціалу, а саме модернізацію, своєчасну технічну перевірку, уніфікацію та скорочення номенклатури [5, с. 27].

Н. Аванесова використовує методологічний підхід до вивчення макроекономічних тенденцій воєнного комплексу держави. Для виявлення критичних чинників ДК «Укроборонпром» використовується метод Делфі, в процесі дослідження слабких факторів та загроз для оборono-промислового комплексу – SWOT-аналіз [1, с. 10].

І. Ханін аналізує воєнні бюджети провідних країн світу та пропонує пріоритетні напрями й заходи розвитку воєнної економіки нашої країни [9].

Кожен науковець досліджує свій аспект макроекономічного розвитку оборонно-промислового комплексу країни. Немає системного підходу, який вивчає макроекономічний стан розвитку на основі базових спеціальних методів дослідження та масштабних ретроспективних рядів динаміки зі своїми закономірностями та тенденціями.

Отже, доцільно сформувати системний поетапний підхід до дослідження макроекономічних тенденцій розвитку оборонно-промислового комплексу в контексті експортно-імпортної політики країн світу з використанням спеціальних методів, таких як методи оцінювання рядів динаміки, АВС-аналіз, метод матриці спільних покупок.

**Метою** статті є розкриття макроекономічних тенденцій розвитку оборонно-промислового комплексу в контексті експортно-імпортної політики країн світу.

Для досягнення головної мети необхідно вирішити такі завдання:

– аналіз основних показників розвитку оборонно-промислового комплексу провідних країн світу, розкриття динаміки світового продажу озброєння за видами;

– аналіз провідних експортерів та імпортерів продукції військового комплексу, визначення місця України у світовому просторі реалізації озброєння;

– дослідження експорту та імпорту озброєння країни та формування пропозицій на основі АВС-аналізу;

– аналіз експорту за категоріями ЗЕД України з використання матриці спільних покупок.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним з основних показників, який характеризує обороноздатність сучасної країни світу, є військові витрати. Відповідно до інформації, висвітленої незалежним ресурсом з глобальної безпеки (Стокгольмський міжнародний дослідний інститут), проаналізовано тенденції витратних світових лідерів за 25 років. Топ-10 складають входять Німеччина, Саудівська Аравія, Великобританія, США, Росія, Китай, Японія, Індія, Південна Корея, Франція.

Найбільші витрати на розвиток військового озброєння та збереження безпеки в країні здійснюють США. Військові витрати США мають значне зростання (майже втричі) протягом 25 років, в середньому за рік на розвиток оборонної промисловості витрачаються 473 млрд. дол. [6].

Значні темпи зростання військових витрат простежуються в Китаї, Індії, Саудівській Аравії. Військові бюджети Індії, Саудівської Аравії практично зрівнялися зі значенням Росії, а Китай потенційно наближається до показників США.

Таблиця 1

**Військові витрати світових країн-лідерів, 1993–2017 рр.**

| Роки | Китай | Японія | Південна Корея | Індія | Франція |
|---|---|---|---|---|---|
| *Військові витрати, млн. дол.* | | | | | |
| 1993–1997 | 65 902,1 | 221 283,1 | 73 238,9 | 48 258,1 | 222 463,2 |
| 1998–2002 | 121 498,2 | 206 573,3 | 63 397,8 | 69 454,0 | 182 433,2 |
| 2003–2007 | 244 747,0 | 214 209,2 | 108 739,8 | 111 851,6 | 266 943,8 |
| 2008–2012 | 603 075,8 | 273 255,8 | 141 766,7 | 214 665,7 | 319 311,3 |
| 2013–2017 | 1 039 007,7 | 229 869,6 | 184 346,7 | 270 174,4 | 296 501,3 |
| *Темп зростання, %* | | | | | |
| 1993–1997 | – | – | – | – | – |
| 1998–2002 | 184,4 | 93,4 | 86,6 | 143,9 | 82,0 |
| 2003–2007 | 201,4 | 103,7 | 171,5 | 161,0 | 146,3 |
| 2008–2012 | 246,4 | 127,6 | 130,4 | 191,9 | 119,6 |
| 2013–2017 | 172,3 | 84,1 | 130,0 | 125,9 | 92,9 |

| Роки | Німеччина | Саудівська Аравія | Великобританія | США | Росія | Україна |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *Військові витрати, млн. дол.* | | | | | | |
| 1993–1997 | 186 911,5 | 75 397,9 | 172 993,1 | 1 412 294,0 | 67 459,9 | 5 651,6 |
| 1998–2002 | 150 658,9 | 98 674,4 | 183 565,9 | 1 526 407,0 | 49 279,9 | 5 748,6 |
| 2003–2007 | 191 761,0 | 130 099,9 | 279 533,9 | 2 467 873,0 | 143 318,9 | 12 601,0 |
| 2008–2012 | 236 418,3 | 229 763,5 | 300 383,0 | 3 383 996,0 | 318 143,1 | 19 814,6 |
| 2013–2017 | 217 754,6 | 368 054,4 | 265 218,8 | 3 055 587,1 | 375 048,4 | 19 107,5 |
| *Темп зростання, %* | | | | | | |
| 1993–1997 | – | – | – | – | – | – |
| 1998–2002 | 80,6 | 130,9 | 106,1 | 108,1 | 73,1 | 101,7 |
| 2003–2007 | 127,3 | 131,8 | 152,3 | 161,7 | 290,8 | 219,2 |
| 2008–2012 | 123,3 | 176,6 | 107,5 | 137,1 | 222,0 | 157,2 |
| 2013–2017 | 92,1 | 160,2 | 88,3 | 90,3 | 117,9 | 96,4 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

Поступове скорочення спостерігається у військових бюджетах Німеччини, Японії, Франції, Великобританії.

Ланцюгові темпи зростання військових витрат топ-10 країн світу наведені на рис. 1.

Україна порівняно зі світовими лідерами має більш скромний військовий бюджет. Найбільшого зростання військові витрати зазнали протягом 2003–2007 рр. (більш ніж вдвічі) та 2008–2012 рр. (темп зростання становив 157,2%). За останні п'ять років в динаміці витрат на оборонну промисловість України спостерігаються стагнаційні процеси та тенденції до зниження [6].

Більш повну характеристику розвитку оборонної промисловості можуть дати додатково проаналізовані показники, такі як відсоток військових витрат до ВВП країни, військові витрати на душу населення, військові витрати у загальних витратах країни. Вищезгадані показники наведені в табл. 2.

Лідером за наведеними показниками є Саудівська Аравія. Відсоток військових витрат до

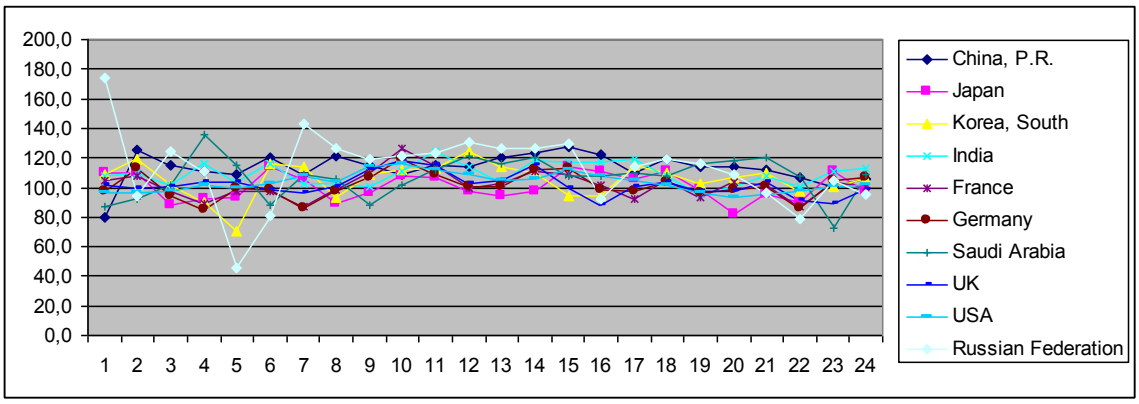



**Рис. 1. Ланцюгові темпи зростання військових витрат топ-10 країн світу**

*Джерело: графічно представлено на основі джерела [6]*

Таблиця 2

**Показники стану оборонної промисловості країн світу, 1993–2017 рр.**

| Роки | Китай | Японія | Південна Корея | Індія | Франція | Німеччина | Саудівська Аравія | Великобританія | США | Росія | Україна |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Середньорічне значення відсотка військових витрат до ВВП країни, %* | | | | | | | | | | | |
| 1993–1997 | 1,75 | 0,92 | 2,98 | 2,72 | 3,01 | 1,62 | 10,37 | 2,73 | 3,69 | 4,40 | 2,64 |
| 1998–2002 | 1,96 | 0,94 | 2,50 | 2,94 | 2,51 | 1,44 | 11,52 | 2,22 | 3,01 | 3,54 | 3,12 |
| 2003–2007 | 2,02 | 0,93 | 2,42 | 2,63 | 2,40 | 1,32 | 8,18 | 2,21 | 3,78 | 3,58 | 2,73 |
| 2008–2012 | 1,90 | 0,96 | 2,62 | 2,67 | 2,31 | 1,32 | 8,10 | 2,33 | 4,47 | 3,70 | 2,55 |
| 2013–2017 | 1,91 | 0,95 | 2,62 | 2,47 | 2,26 | 1,20 | 10,68 | 1,92 | 3,40 | 4,53 | 3,29 |
| *Середньорічне значення військових витрат на душу населення, дол.* | | | | | | | | | | | |
| 1993–1997 | 11 | 350 | 323 | 10 | 764 | 461 | 806 | 597 | 1 063 | 91 | 22 |
| 1998–2002 | 19 | 324 | 268 | 13 | 612 | 370 | 949 | 623 | 1 082 | 67 | 24 |
| 2003–2007 | 37 | 334 | 446 | 19 | 871 | 470 | 1 080 | 925 | 1 670 | 200 | 54 |
| 2008–2012 | 89 | 425 | 572 | 35 | 1014 | 584 | 1 666 | 951 | 2 193 | 444 | 87 |
| 2013–2017 | 149 | 359 | 729 | 41 | 920 | 533 | 2 341 | 812 | 1 910 | 522 | 86 |
| *Середньорічне значення військових витрат у загальних витратах країни, %* | | | | | | | | | | | |
| 1993–1997 | 14,9 | 2,8 | н/д | 10,6 | 5,5 | 3,3 | 29,7 | 7,1 | н/д | н/д | н/д |
| 1998–2002 | 12,4 | 2,6 | 14,5 | 10,8 | 4,8 | 3,1 | 33,7 | 6,4 | н/д | 9,8 | 9,0 |
| 2003–2007 | 11,1 | 2,8 | 12,2 | 9,6 | 4,6 | 2,9 | 27,5 | 5,8 | 11,2 | 11,0 | 6,5 |
| 2008–2012 | 7,5 | 2,6 | 12,8 | 9,6 | 4,1 | 2,9 | 24,7 | 5,4 | 11,5 | 10,3 | 5,4 |
| 2013–2017 | 6,3 | 2,5 | 12,5 | 9,1 | 4,0 | 2,7 | 28,1 | 4,8 | 9,5 | 12,7 | 7,6 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

ВВП країни перевищує 10%, майже 30% всіх своїх бюджетних витрат Саудівська Аравія спрямовує на оборонну промисловість, а військові витрати на душу населення зросли з 806 дол./ос. до 2 341 дол./ос. [6].

За показником відношення військових витрат до ВВП можна також виділити лідерів гонки озброєнь, а саме США та Росію. Значення показника США дещо знизилося за останнє п'ятиріччя, склавши лише 3,4%. Протилежна ситуація спостерігається з розвитком показника Росії, який зростає протягом останніх 20 років (зростання з 3,54% до 4,53%). Також Росія випереджує США за питомою вагою військових витрат у бюджеті країни (Росія має 12,7%, а США – 9,5%).

Необхідно також сказати про нарощування військового потенціалу Південної Кореї. Питома вага військових витрат у бюджеті країни складає більше 12%, значення військових витрат на душу населення є одним з найбільших серед топ-10 країн (5 місце).

Також не слід залишати без уваги військові показники України. Відсоток військових витрат до ВВП за останнє п'ятиріччя збільшився до 3,29%. Військові витрати на душу населення зросли з 22 дол./ос. до 86 дол./ос., а питома вага військових витрат за 2013–2017 рр. у загальних витратах країни є найбільшою за останні 20 років [6].

Розглянувши тенденції розвитку оборонної промисловості провідних країн світу, вважаємо, що необхідно детально розкрити динаміку реалізації основних категорій озброєння на світовому ринку.

Основними категоріями озброєння, які реалізуються на світовому ринку, є бронетехніка, техніка ракетно-артилерійського озброєння, техніка протиповітряної оборони, безпілотні летальні апарати, авіаційна техніка, вертолітна техніка, морська техніка, інші види озброєння. Світовий ринок озброєння наведено в табл. 3.

Структура світового ринку озброєння наведена на рис. 2.

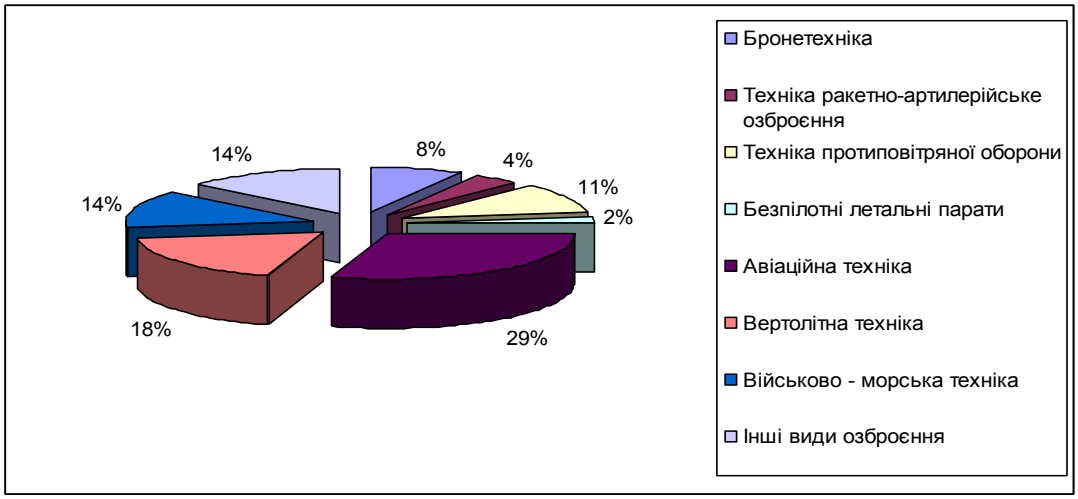



**Рис. 2. Структура світового ринку озброєння (2013–2017 рр.)**

*Джерело: графічно представлено на основі джерела [4]*

Таблиця 3

**Світовий ринок озброєння, млн. дол.**

| Види озброєнь | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2013–2017 рр. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Бронетехніка | 6 175,3 | 4 904,8 | 5 853,6 | 7 659 | 5 464,6 | 30 057,3 |
| Техніка ракетно-артилерійського озброєння | 2 594,2 | 2 565,4 | 3 217,1 | 2 438,7 | 3 096,8 | 13 912,2 |
| Техніка протиповітряної оборони | 3 707,4 | 5 144,3 | 7 725,9 | 14 299 | 9 219,1 | 40 095,7 |
| Безпілотні літальні апарати | 1 071,2 | 1 881,6 | 1 751 | 1 449,2 | 1 345,5 | 7 498,5 |
| Авіаційна техніка | 16 226,4 | 21 080,4 | 19 940 | 22 380 | 31 765,9 | 111 392,7 |
| Вертолітна техніка | 10 353,9 | 14 612,1 | 15 070,8 | 15 246,7 | 11 731,1 | 67 014,6 |
| Морська техніка | 7 390,4 | 8 693,9 | 7 976,9 | 11 510,7 | 14 601,5 | 50 173,4 |
| Інші види озброєння | 7 952,7 | 9 204,9 | 10 126,3 | 11 007,3 | 12 434,4 | 50 725,6 |
| Разом | 55 471,5 | 68 087,4 | 71 661,6 | 85 990,6 | 89 658,9 | 370 870 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [4]*

В структурі світового ринку озброєнь найбільшу питому вагу має повітряна техніка (авіаційна, вертолітна, безпілотна), а саме практично 40% обсягу реалізації. З усього переліку повітряної техніки тільки авіаційна має значні темпи зростання, адже, порівнюючи 2017 р. із 2013 р., можемо сказати, що вартість реалізації зросла майже вдвічі. Вертолітна техніка та безпілотні апарати мають нестабільний попит протягом 2013–2017 рр.

Також користується попитом морська техніка, вартість якої збільшилася за п'ять останніх років на 7 211,1 млн. дол., а питома вага у структурі озброєнь склала 14%.

Спадаюча тенденція споживання притаманна таким категоріям, як бронетехніка та техніка протиповітряної оборони. Вартість реалізації бронетехніки за 2013–2017 рр. зменшилась на 710,7 млн. дол. (11,5%); за 2016–2017 рр. – на 2 194,4 млн. дол. (28,7%) [4].

Вартість реалізації техніки протиповітряної оборони, якщо порівнювати 2017 р. із 2016 р., зменшилась на 5 079,9 млн. дол. (35,5%), але вона все ще має значний відсоток у структурі продажу світового ринку озброєння (11% за 2013–2017 рр.).

Найменшу питому вагу у структурі світового ринку має техніка ракетно-артилерійського озброєння (4% за 2013–2017 рр.). Вартість категорії на світовому ринку зростає, адже якщо порівнювати 2017 р. із 2013 р., то можна побачити, що збільшення складає 502,6 млн. дол. (19,3%) [4].

Провідними експортерами на світовому ринку озброєння є США та Росія (питома вага у світовому експорті за 2013–2018 рр. складає 34% та 22% відповідно). Іншими країнами, які входять в десятку світових експортерів, є Франція, Німеччина, Китай, Великобританія, Іспанія, Ізраїль, Італія, Нідерланди. Топ-10 експортерів та імпортерів на світовому ринку озброєння наведено в табл. 4.

Найбільший сегмент ринку імпорту мають Індія та Саудівська Аравія, їх питома вага у світовому імпорті становить 11,1% та 10,6% відповідно (за 2013–2018 рр.). Сегмент світового

Таблиця 4

**Топ-10 експортерів та імпортерів на світовому ринку озброєння, млн. дол.**

| Країни | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2013–2018 рр. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Експортери озброєння* | | | | | | | |
| США | 7 571 | 9 601 | 9 931 | 9 955 | 12 485 | 10 508 | 60 052 |
| Росія | 7 932 | 5 387 | 5 842 | 6 685 | 5 741 | 6 409 | 37 996 |
| Франція | 1 469 | 1 643 | 2 017 | 2 218 | 2 302 | 1 768 | 11 417 |
| Німеччина | 799 | 1 790 | 1 759 | 2 518 | 1 980 | 1 277 | 10 123 |
| Китай | 2 047 | 1 160 | 1 845 | 2 360 | 1 227 | 1 040 | 9 680 |
| Великобританія | 1 610 | 1 651 | 1 179 | 1 367 | 1 235 | 741 | 7 782 |
| Іспанія | 728 | 1 050 | 1 163 | 471 | 820 | 1 188 | 5 420 |
| Ізраїль | 420 | 393 | 721 | 1 441 | 1 254 | 707 | 4 936 |
| Італія | 862 | 671 | 664 | 619 | 802 | 611 | 4 229 |
| Нідерланди | 367 | 631 | 461 | 471 | 1 132 | 369 | 3 431 |
| Інші країни | 3 319 | 2 876 | 2 936 | 3 405 | 2 846 | 2 969 | 18 351 |
| Разом | 27 125 | 26 853 | 28 516 | 31 511 | 31 824 | 27 587 | 173 416 |
| *Імпортери озброєння* | | | | | | | |
| Індія | 5 376 | 3 334 | 3 065 | 3 021 | 2 917 | 1 539 | 19 252 |
| Саудівська Аравія | 1 615 | 2 741 | 3 334 | 2 923 | 4 060 | 3 810 | 18 484 |
| Єгипет | 675 | 420 | 1 438 | 1 684 | 2 403 | 1 484 | 8 104 |
| ОАЕ | 2 275 | 791 | 1 266 | 1 193 | 1 074 | 1 101 | 7 701 |
| Китай | 1 372 | 1 137 | 1 169 | 1 041 | 1 190 | 1 566 | 7 476 |
| Австралія | 236 | 919 | 1 464 | 1 025 | 1 813 | 1 572 | 7 028 |
| Алжир | 312 | 430 | 858 | 2 873 | 962 | 1 318 | 6 754 |
| Ірак | 353 | 636 | 1 422 | 1 730 | 966 | 596 | 5 703 |
| Пакистан | 1 075 | 770 | 849 | 864 | 752 | 777 | 5 087 |
| Південна Корея | 184 | 721 | 272 | 1 113 | 1 068 | 1 317 | 4 675 |
| Інші країни | 13 652 | 14 954 | 13 379 | 14 045 | 14 616 | 12 507 | 83 152 |
| Разом | 27 125 | 26 853 | 28 516 | 31 511 | 31 824 | 27 587 | 173 416 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

ринку у розмірі 4% мають одразу 4 країни, а саме Єгипет (4,7%), ОАЕ (4,4%), Китай (4,3%), Австралія (4,1%).

Структура світового експорту озброєння наведена на рис. 3.

Сегмент світового ринку в розмірі 3% мають три країни, а саме Алжир (3,8%), Ірак (3,3%), Пакистан (3,0%). Незначні обсяги імпорту припадають на Південну Корею, а саме 2,7%

З переліку країн-імпортерів, тільки чотири країни нарощують обсяги закупівель, такі як Китай, Південна Корея, ОАЕ та Алжир.

Структура світового імпорту наведена на рис. 4.

Україна не входить в топ-10 експортерів та імпортерів озброєння, але посідає значне місце на світовому ринку реалізації. Експорт озброєння України за 1992–2018 рр. наведено в табл. 5.

Експортні тенденції України починають зростати з 1997 р. та мають нестабільну динаміку у зв'язку з мінливістю попиту на світовому ринку. Найбільш вдалим періодом можна вважати пікові 2012–2016 рр., коли показник становив 3 605 млн. дол.

Експорт озброєння з 2013 р. має тенденцію до зниження. Порівнюючи 2018 р. з 2013 р., бачимо, що вартість експорту озброєння зменшилась втричі. Питома вага в загальному світовому експорті озброєння зменшилася з 2,5% до 0,8%. Конкурентні позиції порівняно з найбільшим експортним лідером також втрачаються: якщо у 2013 р. відсоток до лідера складав 8,9%, то у 2018 р. показник перебуває лише на рівні 2,1% [6].

Динаміка експорту України за 1992–2018 рр. наведена на рис. 5.

Експортні позиції України на світовому ринку наведені в табл. 6.

Імпортувати озброєння Україна почала лише у 2014 р. Загальна вартість імпорту озброєння протягом 2014–2018 рр. складає 79 млн. дол.

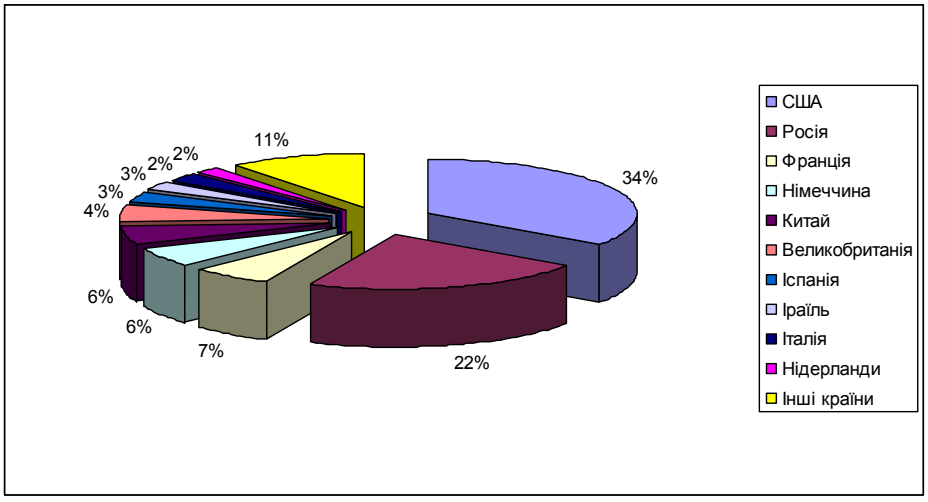



**Рис. 3. Структура світового експорту озброєння (2013–2018 рр.)**

*Джерело: графічно представлено на основі джерела [6]*

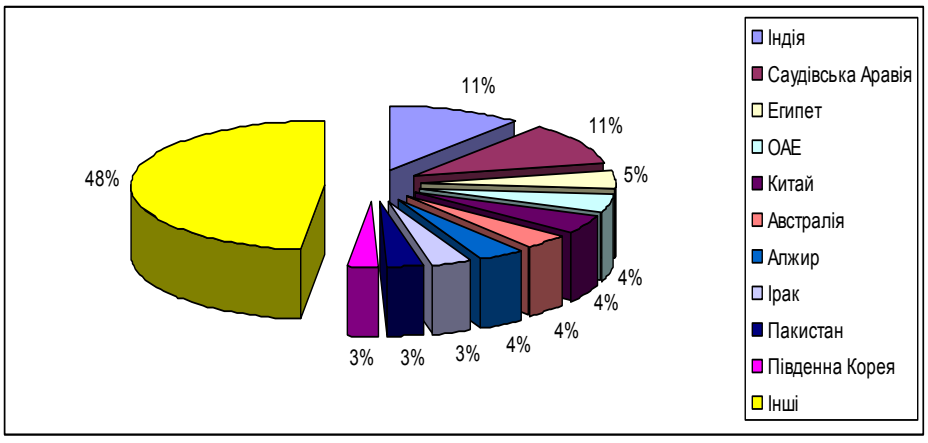



**Рис. 4. Структура світового імпорту озброєння (2013–2018 рр.)**

*Джерело: графічно представлено на основі джерела [6]*

Найбільша вартість імпорту зафіксована у 2018 р. (50 млн. дол.), а найменша – у 2014 р. (1 млн. дол.).

Проаналізувавши експорт озброєння України за допомогою АВС-аналізу (табл. 7), ми отримали такі результати: держава за період своєї незалежності експортувала озброєння у 74 країни світу на загальну суму 11 964 млн. дол; найбільш привабливою групою країн для експорту є група А із загальним обсягом експорту 9 077 млн. дол. (за 1992–2018 рр.) з 16 країнами світу, з яких є ті, що входять в топ-10 світових імпортерів, а саме Індія, Китай, Алжир, Ірак, Пакистан. Група країн, з якими необхідно нарощувати обсяги поставок озброєння (група В), мала загальний обсяг експорту 2 339 млн. дол. (за 1992–2018 рр.) з 21 країною світу. Група країн, з якими необхідно скорочувати обсяги реалізації (група С), мала загальний обсяг експорту 548 млн. дол. (за 1992–2018 рр.) з 37 країнами світу.

Проаналізувавши імпорт озброєння України за допомогою АВС-аналізу (табл. 8), ми отримали такі результати: держава за період своєї незалежності імпортувала озброєння із 7 країн світу на загальну суму 79 млн. дол.; найбільш привабливою групою країн для імпорту є група А із загальним обсягом імпорту 60 млн. дол. (за 2014–2018 рр.). Група країн, з якими необхідно нарощувати обсяги імпорту озброєння (група В), мала загальний обсяг імпорту 18 млн. дол. (за 2014–2018 рр.) з 3 країнами світу. Країною, з якою необхідно скорочувати обсяг імпорту, є Франція, що має показник 2 млн. дол.

Проаналізуємо експорт озброєння за категоріями ЗЕД України з використанням матриці спільних покупок. Аналіз проведемо на основі таких етапів:

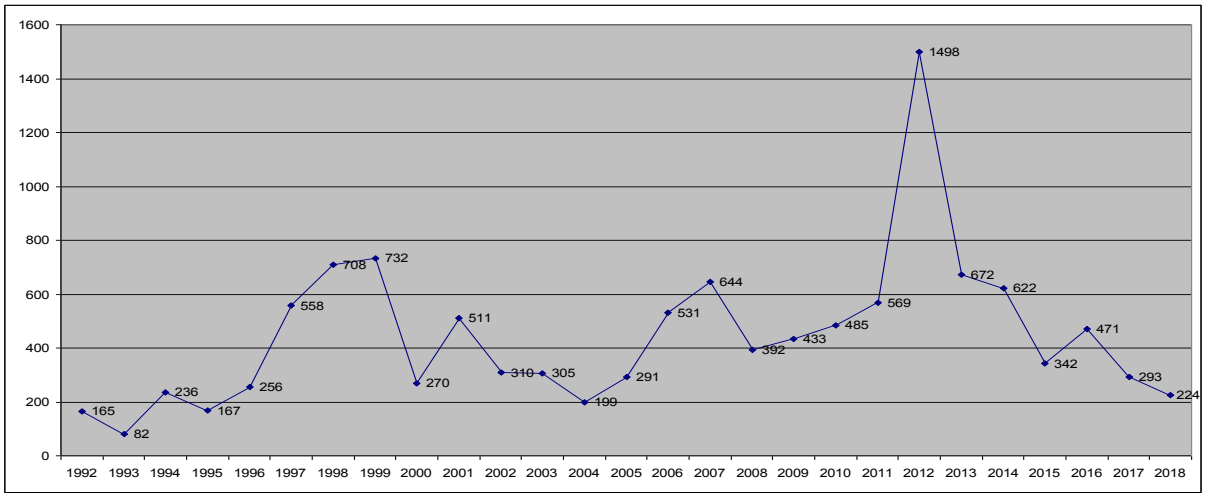



**Рис. 5. Динаміка експорту озброєння України (1992–2018 рр.)**

*Джерело: графічно представлено на основі джерела [6]*

Таблиця 5

**Експорт озброєння України, млн. дол. (1992–2018 рр.)**

| Показник | 1992–1996 рр. | 1997–2001 рр. | 2002–2006 рр. | 2007–2011 рр. | 2012–2016 рр. | 2017–2018 рр. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Експорт | 906 | 2 779 | 1 636 | 2 523 | 3 605 | 517 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

Таблиця 6

**Експортні позиції України на світовому ринку озброєння**

| Країни | 2013 р. | 2014 р. | 2015 р. | 2016 р. | 2017 р. | 2018 р. | 2013–2018 рр. |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Експортний лідер (США), млн. дол. | 7 571 | 9 601 | 9 931 | 9 955 | 12 485 | 10 508 | 60 052 |
| Світовий експорт озброєння, млн. дол. | 27 125 | 26 853 | 28 516 | 31 511 | 31 824 | 27 587 | 173 416 |
| Експорт України, млн. дол. | 672 | 622 | 342 | 471 | 293 | 224 | 11 964 |
| Відсоток експорту України до експортного лідера | 8,9 | 6,5 | 3,4 | 4,7 | 2,3 | 2,1 | 19,9 |
| Відсоток експорту України до світового експорту | 2,5 | 2,3 | 1,2 | 1,5 | 0,9 | 0,8 | 6,9 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

Таблиця 7

**ABC-аналіз експорту озброєння України за 1992–2018 рр.**

| Групи країн | Кількість країн | Назва країн | Кумулятивна сума, % | Експорт, млн. дол. (1992–2018 рр.) |
|---|---|---|---|---|
| A | 16 | Китай, Пакистан, Росія, Індія, Азербайджан, Таїланд, Алжир, Ефіопія, Грузія, Іран, Ірак, Судан, В'єтнам, ДР Конго, Екваторіальна Гвінея, Шрі-Ланка. | 75 | 9 077 |
| B | 21 | Уганда, Венесуела, Ємен, Ангола, Чад, Перу, Південна Африка, Македонія, М'янма, Туркменістан, Камбоджа, Нігерія, Казахстан, Південний Судан, Єгипет, Бангладеш, Йорданія, Греція, Мексика, країни НАТО, Лаос. | 95 | 2 339 |
| C | 37 | США, Білорусь, Сербія, Еритрея, Кенія, Катар, Замбія, Малайзія, ОАЕ, Гвінея, Сьєрра-Леоне, Афганістан, Конго, Зімбабве, Словаччина, Арсенія, Еквадор, Марокко, Індонезія, Нігерія, Польща, Центральна Африканська Республіка, Мозамбік, Ботсвана, Коморські острови, Намібія, Бурунді, Хорватія, Кіпр, Непал, Болівія, Естонія, Танзанія, Угорщина, Малі, Руанда, Сенегал. | 100 | 548 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

Таблиця 8

**ABC-аналіз імпорту озброєння України за 2014–2018 рр.**

| Групи країн | Кількість країн | Назва країн | Кумулятивна сума, % | Загальна сума імпорту за 2014–2018 рр. |
|---|---|---|---|---|
| A | 3 | Чехія, США, ОАЕ. | 75 | 60 |
| B | 3 | Канада, Польща, Великобританія. | 95 | 18 |
| C | 1 | Франція. | 100 | 2 |

*Джерело: сформовано на основі джерела [6]*

1) формування базової матриці;

2) формування матриці частот спільних закупівель;

3) розрахунок модифікованої базової матриці задля виключення впливу розміру закупівель на висновок про ступінь інтенсивності парного зв'язку;

4) розрахунок модифікованої матриці частот спільних покупок.

Розрахунок матриць наведено в табл. 9.

Для простоти визначення кожному виду озброєння в матриці присвоєно літеру: А – бойові танки, Б – бойові броньовані машини, В – ракети та РПУ, Г – артилерійське озброєння, Д – військові літаки, Е – військові вертольоти, Є – військові кораблі, Ж – стрілецька зброя, З – легкі озброєння, І – переносні ЗРК.

Аналіз таблиці дає змогу зробити висновок, що найбільш високу інтенсивність зв'язку мають товари З та Ж, адже вони зустрічаються разом у п'яти закупівлях. Наступними є сполучення АЗ та АЖ. Суми за строками та стовпцями відображають тісноту зв'язку товару з іншими товарами. Товари А, Б, В, Ж, З мають групоутворюючі властивості, тому ці товари обов'язково повинні перебувати в товарному експорті озброєння. Товари Д та Є мають найменші групоутворюючі властивості серед розглянутих продуктів. Більш точну картину показує модифікована матриця закупівель, з огляду на яку можна підтвердити найбільшу значимість товарів А, Ж, З.

Матриця спільних закупівель підтвердила найбільшу конкурентоспроможність наших бойових танків (товар А), а саме Т-64БВ-1, «Оплот», Т-72, Т-72М1, легкої (З) та стрілецької зброї (Ж).

**Висновки з проведеного дослідження.** Невизначеність геополітичного простору, постійні гібридні війни та відкриті військові конфлікти у світі наголошують на необхідності розвитку найважливішої частини національної економіки країни, а саме оборонно-промислового комплексу.

Кожна країна світу для збереження своєї суверенності повинна створювати належні умови для всебічного науково-технічного розвитку та модернізації військового потенціалу. Світовими лідерами із забезпечення зазначених умов є Німеччина, Саудівська Аравія,

Таблиця 9

**Розрахунок матриці спільних закупівель експорту озброєння України (2013–2017 рр.)**

| **Етап 1 (формування базової матриці)** | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Експорт | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | И | Разом |
| 1 (2013 р.) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 2 (2014 р.) | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 10 |
| 3 (2015 р.) | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 8 |
| 4 (2016 р.) | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 5 |
| 5 (2017 р.) | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Разом | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 37 |
| **Етап 2 (формування матриці частот спільних закупівель)** | | | | | | | | | | | |
| | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | І | Разом |
| А | 0 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 5 | 4 | 32 |
| Б | 4 | 0 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| В | 4 | 4 | 0 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 3 | 29 |
| Г | 3 | 3 | 3 | 0 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| Д | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| Е | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 0 | 2 | 3 | 3 | 3 | 25 |
| Є | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 0 | 2 | 2 | 2 | 18 |
| Ж | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 0 | 5 | 4 | 32 |
| З | 5 | 4 | 4 | 3 | 2 | 3 | 2 | 5 | 0 | 4 | 32 |
| І | 4 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 4 | 4 | 0 | 28 |
| Разом | 32 | 29 | 29 | 25 | 18 | 25 | 18 | 32 | 32 | 28 | 268 |
| **Етап 3 (розрахунок модифікованої базової матриці задля виключення впливу розміру закупівель на висновок про ступінь інтенсивності парного зв'язку)** | | | | | | | | | | | |
| Експорт | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | І | Разом |
| 1 (2013 р.) | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1 1/9 |
| 2 (2014 р.) | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1/9 | 1 1/9 |
| 3 (2015 р.) | 1/7 | 1/7 | 1/7 | 1/7 | 0 | 1/7 | 0 | 1/7 | 1/7 | 1/7 | 1 1/7 |
| 4 (2016 р.) | 1/4 | 1/4 | 1/4 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1/4 | 1/4 | 0 | 1 1/4 |
| 5 (2017 р.) | 1/3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1/3 | 1/3 | 1/3 | 1 1/3 |
| Разом | 92/97 | 3/5 | 3/5 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 92/97 | 92/97 | 2/3 | 6 |
| **Етап 4 (розрахунок модифікованої матриці частот спільних покупок)** | | | | | | | | | | | |
| | А | Б | В | Г | Д | Е | Є | Ж | З | І | Разом |
| А | 0 | 3/5 | 3/5 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 92/97 | 92/97 | 2/3 | 5 |
| Б | 3/5 | 0 | 3/5 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 3/5 | 3/5 | 3/8 | 4 |
| В | 3/5 | 3/5 | 0 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 3/5 | 3/5 | 3/8 | 4 |
| Г | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 0 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 3 |
| Д | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 0 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2 |
| Е | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 2/9 | 0 | 2/9 | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 3 |
| Є | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 0 | 2/9 | 2/9 | 2/9 | 2 |
| Ж | 92/97 | 3/5 | 3/5 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 0 | 92/97 | 2/3 | 5 |
| З | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 92/97 | 0 | 2/3 | 8 2/7 |
| І | 1/2 | 3/8 | 3/8 | 3/8 | 2/9 | 3/8 | 2/9 | 2/3 | 2/3 | 0 | 3 3/4 |
| Разом | 4 3/4 | 4 1/3 | 4 1/3 | 3 3/5 | 2 5/7 | 3 3/5 | 2 5/7 | 5 | 5 | 4 | 40 1/22 |

*Джерело: розраховано на основі джерела [3]*

Великобританія, США, Росія, Китай, Японія, Індія, Південна Корея, Франція. Домінуючої державою протягом вже декількох десятиліть залишається США. Загальний військовий бюджет країни за 1993–2017 рр. збільшився вдвічі, склавши більше 3 трлн. дол. Питома вага витрат на оборону у витратах США є однією з найбільших у світі, адже складає 9,5%. Ніхто не заперечує домінування США, але на геополітичному просторі з'являються нові гравці, такі як Китай, Індія, Саудівська Аравія. Китай зі стрімкими темпами зростання (темпи зростання військових витрат за останні 10 років склали 200–250%) цілком може змінити геге-

монію домінанта через 5–10 років. Крім Китаю, стрімкий розвиток оборонно-промислового комплексу мають Індія та Саудівська Аравія. Військові бюджети Індії, Саудівської Аравії практично зрівнялися зі значенням Росії. Необхідно також сказати про нарощування військового потенціалу Південної Кореї. Питома вага військових витрат у бюджеті країни складає більше 12%, значення військових витрат на душу населення є одним з найбільших серед топ-10 країн (5 місце). Україна не входить в десятку світових лідерів, але теж не пасе задніх. Періоди 2003–2007 рр. та 2008–2012 рр. відзначаються високими темпами зростання військових витрат, адже мають 219,2% та 157,2% відповідно. Позитивним є факт збільшення військових витрат на душу населення з 22 дол./ос. до 86 дол./ос. Питома вага військових витрат у загальних витратах країни за 2013–2017 рр. є однією з найбільших за 25 років.

Крім світових тенденцій витратних показників слід відзначити та аналітично представити динаміку світового ринку озброєнь. Найбільшим попитом за останні 5 років користується повітряна техніка (40% сегменту ринку). На другому та третьому місці за попитом перебувають військово-морська техніка (14% сегменту ринку) та техніка протиповітряної оборони (14% сегменту ринку).

Провідними експортерами на світовому ринку озброєння є США та Росія (питома вага у світовому експорті за 2013–2018 рр. становить 34% та 22% відповідно). Іншими країнами, які входять в десятку світових експортерів, є Франція, Німеччина, Китай, Великобританія, Іспанія, Ізраїль, Італія, Нідерланди. Найбільший сегмент ринку імпорту мають Індія та Саудівська Аравія, адже їх питома вага у світовому імпорті становить 11,1% та 10,6% відповідно (за 2013–2018 рр.).

Україна має катастрофічні позиції на експортному ринку озброєння. Порівнюючи 2018 р. з 2013 р., бачимо, що обсяг реалізованої продукції зменшився втричі. Питома вага країни у світовій реалізації озброєння зменшився з 2,5% до 0,8%. Негативним є факт початку імпорту озброєння з 2014 р. За п'ятирічний період Україна закупила імпортного озброєння на суму 79 млн. дол.

Детально проаналізувавши експорт та імпорт озброєння України за допомогою АВС-аналізу та матриці спільних закупівель, можемо сформувати такі пропозиції.

1) Україна є потужним експортером світового ринку, який має контрагентів у 74 країнах світу. В подальшому слід орієнтуватись на провідних імпортерів світу (група А відповідно до проведеного АВС-аналізу), а саме Індію, Китай, Алжир, Ірак, Пакистан.

2) Не слід нехтувати значним сегментом ринку, куди входять країни, що розвиваються. Вагомою частиною є країни Африки (Ангола, Південна Африка, Нігерія, Південний Судан, Єгипет) (група країн В за АВС-аналізом).

3) Найбільш привабливими країнами-імпортерами є Чехія, США, ОАЕ. Країнами-імпортерами, з якими необхідно розвивати співпрацю, є Канада, Польща, Великобританія.

4) В експортних поставках озброєння необхідно орієнтуватись на товари з найбільш високою інтенсивністю зв'язку та ті, які мають групоутворюючі властивості відповідно до матриці спільних закупівель. В нашому разі це таке озброєння, як бойові танки, бойові броньовані машини, ракети та РПУ, стрілецька зброя, легкі озброєння. Більш точну картину показує модифікована матриця закупівель, виходячи з якої, можемо підтвердити найбільшу значимість таких озброєнь, як бойові танки, стрілецька зброя, легкі озброєння. Матриця спільних закупівель підтвердила найбільшу конкурентоспроможність наших бойових танків (товар А), а саме Т-64БВ-1, «Оплот», Т-72, Т-72М1, легкої та стрілецької зброї.

Також необхідно назвати основні заходи модернізації та розвитку оборонно-промислового комплексу.

1) Збалансування структури оборонно-промислового комплексу, усунення диспропорцій, забезпечення максимального завантаження виробничих потужностей підприємств оборонно-промислового комплексу.

2) Реструктуризація оборонно-промислового комплексу, проведення санації збиткових підприємств, технічне переозброєння підприємств, на продукцію яких немає попиту.

3) Формування гнучкої системи ціноутворення на військове озброєння з огляду на кон'юнктурні тенденції світового ринку.

4) Диверсифікація підприємств оборонного комплексу за рахунок розвитку імпортозаміщення.

5) Збільшення військових витрат до 5–6% ВВП.

6) Спрямування значної частини військового бюджету країни на науково-технічний розвиток та модернізацію експортного озброєння.

7) Розвиток державно-приватного партнерства. Покращення інвестиційної привабливості, покращення інвестиційного клімату оборонно-промислового комплексу.

8) Вдосконалення міждержавної кооперації у сфері розроблення, виробництва та ремонту військової техніки й озброєння; створення спільних оборонних підприємств з країнами Сходу, такими як Китай, Індія, Японія, Південна Корея.

**Список використаних джерел:**

1. Аванесова Н. Стратегічні пріоритети забезпечення економічної безпеки підприємств оборонної промисловості України. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство».* 2017. Вип. 12 (1). С. 10–14.
2. Горбулін В., Шеховцов В., Шевцов А. Входження ОПК України в європейський оборонно-промисловий простір. *Стратегічні пріоритети.* 2015. № 1. С. 5–10.
3. Державна служба експортного контролю України. URL: http://www.dsecu.gov.ua (дата звернення: 08.04.2019).
4. Центр аналізу світової торгівлі озброєнням. URL: http://www.armstrade.org (дата звернення: 08.04.2019).
5. Момот Т., Авансова Н., Віннік І. Оборонно-промисловий комплекс України: пріоритетні напрями реформування в умовах євроінтеграції. *Економіка і регіон.* 2015. № 5. С. 27–33.
6. Незалежний ресурс з глобальної безпеки Стокгольмського міжнародного дослідного інституту. URL: http://www.sipri.org (дата звернення: 08.04.2019).
7. Пустовійт Р. Військово-економічна безпека держави. *Економіка та держава.* 2016. № 7. С. 23–28.
8. Сазонець О., Захарова Д. Розвиток оборонно-промислового комплексу України: основні ризики та перспективи. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Серія «Економічні науки».* 2016. Вип. 1. С. 94–100.
9. Ханін І., Сазонець І. Напрями розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України в нових геополітичних умовах. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_69 (дата звернення: 08.04.2019).

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 656.032.4:330.131.7

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-4

**Дискіна А.А.**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємств
Одеського національного політехнічного університету

**Dyskina Anastasiia**
Odessa National Polytechnic University

# ПЛАН ЗАХОДІВ ДЛЯ ЗМЕНШЕННЯ РИЗИКІВ МІСЦЕВИХ БЮДЖЕТІВ ПІД ЧАС ПЕРЕВЕЗЕННЯ ПІЛЬГОВИХ КАТЕГОРІЙ ГРОМАДЯН

# PLAN OF MEASURES TO REDUCE RISKS OF LOCAL BUDGETS IN THE TRANSMISSION OF PILGRIMATIC CATEGORIES OF CITIZENS

У статті досліджено недоліки сучасної державної системи соціальних пільг. Проаналізовано причини відсутності коштів на пільговий проїзд у державному бюджеті. Розглянуто пасажирські перевезення за видами транспорту за 2018 р. Запропоновано шляхи зниження ризиків місцевих бюджетів під час перевезення пільгових категорій громадян та механізм, що забезпечує необхідні передумови для запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування. Наведено реалізацію зазначеного механізму та зовнішні чинники, які можуть впливати на нього. Обґрунтовано плюси та мінуси запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування в м. Одеса.

**Ключові слова**: соціальні пільги, місцевий бюджет, пільгова категорія громадян, автоматизована система обліку оплати проїзду, компенсації, монетизація.

В статье исследованы недостатки современной государственной системы социальных льгот. Проанализированы причины отсутствия средств на льготный проезд в государственном бюджете. Рассмотрены пассажирские перевозки по видам транспорта за 2018 г. Предложены пути снижения рисков местных бюджетов при перевозке льготных категорий граждан и механизм, обеспечивающий необходимые предпосылки для внедрения автоматизированной системы учета оплаты проезда в городском пассажирском транспорте общего пользования. Приведена реализация указанного механизма и внешние факторы, которые могут влиять на него. Обоснованы плюсы и минусы внедрения автоматизированной системы учета оплаты проезда в городском пассажирском транспорте общего пользования в г. Одесса.

**Ключевые слова**: социальные льготы, местный бюджет, льготная категория граждан, автоматизированная система учета оплаты проезда, компенсации, монетизация.

The article investigates the shortcomings of the modern state system of social privileges. The reasons for lack of funds for privileged travel in the state budget are analyzed. Considered passenger transportation by type of transport for 2018. The ways of reducing the risks of local budgets in the transportation of privileged categories of citizens and the mechanism providing the necessary prefaces for the introduction of an automated system of payment of fares for public passenger transport are proposed. The implementation of this mechanism and external factors that may affect it are given. The advantages and disadvantages of introduction of the automated system of payment for travel payment in city public transport passenger transport in Odessa are grounded. This mechanism includes: – definition and introduction of kinds of travel documents, the order of their purchase and tariff plans; – the procedure for using travel documents in the interior of vehicles; – the procedure for checking the fare; – rights and obligations of a single operator of city passenger transportation by passenger transport; – peculiarities of the rights and obligations of other participants of the transport process (carriers, drivers, controllers, passengers, etc.) that arise in the application of the automated system for calculating the payment for travel in public passenger transport. From this, with the introduction of the automated system of pay-

ment of travel fees, there are wide opportunities for active, conscious support by citizens of the city of privileged categories of citizens, and hence for the development of the community itself and its unity. Consequently, any of the above described options, while correctly taking into account their advantages and disadvantages, can solve the problem of transportation of privileged categories of citizens. The only step to take when choosing any of the proposed paths is to show political will and take responsibility for the necessary decisions.

**Key words**: social privileges, local budget, privileged category of citizens, automated system of payment of travel documents, compensation, monetization.

**Постановка проблеми**. Останнім часом, користуючись громадським транспортом міста, все частіше відзначаємо незадовільний рівень обслуговування і навіть стаємо свідками й учасниками конфліктних ситуацій між водіями, кондукторами та пасажирами. Одна з причин конфліктів – перевезення пільговиків. Отже, сьогодні проблема пільгових перевезень пасажирів автомобільним транспортом загального користування є гострою. Вона залишається однією з основних причин численних скарг автоперевізників та пасажирів-пільговиків. Причина такої ситуації – відсутність механізмів відшкодування витрат за пільгове перевезення автомобільним транспортом, яке, відповідно до Бюджетного кодексу України, має здійснюватися за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій**. Вагомий внесок у дослідження теоретико-методологічних засад питань із перевезень пільгових категорій громадян зробили такі вітчизняні вчені: Е. Алієв, А. Ачкасов, В. Бабаєв, А. Белоконь, П. Борщевський, С. Бушуєв, А. Вебер, Д. Герасимчук, О. Грінберг, О. Димченко, С. Дорогунцов, Б. Данилишин, М. Єрмоленко, С. Іщук, В. Кистанов, П. Коваленко, М. Колосовський, Л. Корецький, Ю. Кулаєв, Т. Момот, О. Никифорук, О. Паламарчук, В. Тітяєв, В. Торкатюк, В. Сергієнко, Є. Сич, В. Семенов, Ю. Пащенко, М. Радченко, Н. Чебанова, Л. Чернюк, Л. Шутенко, О. Ярош та ін. Однак вирішення проблем зниження ризиків перевезень пільгових категорій громадян залишаються й досі актуальними та дискусійними.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання)**. Метою статті є визначення заходів для зменшення ризиків місцевих бюджетів під час перевезення пільгових категорій громадян.

**Виклад основного матеріалу дослідження**. Надміру розвинена система соціальних пільг в Україні (у кількісному еквіваленті) та форм їх виявлення ще не характеризує належний ступінь соціальної захищеності населення. Сьогодні виникла потреба докорінного вдосконалення системи надання соціальних пільг. Недоліками сучасної державної системи соціальних пільг є:

1. Відсутність системного нормативно-правового акта, який універсально встановлював би підстави, перелік суб'єктів, види та механізм надання соціальних пільг.

2. Недосконалість механізму надання пільг, оскільки реально пільгами користуються не всі, хто має на них право (наприклад, правом безоплатного проїзду міським транспортом користуються лише пенсіонери, які проживають у місті, натомість сільські жителі не користуються такою пільгою або ж користуються дуже рідко).

3. Відсутність системи моніторингу доходів сімей, щоб визначати тих, кому забезпечення є найбільш необхідним.

4. Відсутність на підприємствах, що надають послуги, на оплату яких запроваджено пільги, та в місцевих органах виконавчої влади:

а) єдиної методики обчислення фактичної вартості окремих видів пільг;

б) єдиної методики обліку наданих пільг;

в) єдиної статистичної звітності щодо фактичної вартості пільг та стану їх фінансування [1].

Згідно із Законом України, видатки у вигляді субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам на компенсацію за пільговий проїзд окремих категорій громадян не передбачені, виплати за пільговий проїзд у 2018 р. фінансуються за рахунок місцевих бюджетів. Основною причиною відсутності коштів на пільговий проїзд у державному бюджеті є не стільки брак фінансів, скільки неможливість якісно прорахувати розмір необхідних видатків.

Таким чином, щоб визначити суму, яку потрібно закласти на компенсацію перевізникам, необхідно вирішити просте математичне рівня – вартість однієї поїздки помножити на кількість здійснених пільгових перевезень. Якщо вартість квитка визначена, то кількість наданих пільгових перевезень неможливо встановити достовірно. Для визначення цих даних необхідно вести чіткий облік пасажирів та кількості поїздок, які вони здійснили. Проблема в тому, що такий облік фактично не здійснюється. Це пов'язано, по-перше, із суто технічними труднощами: дуже тяжко порахувати всіх клієнтів за великого пасажиропотоку, особливо якщо проїзд здійснюється без квитка.

По-друге, існують великі корупційні ризики. Перевізники можуть завищувати кіль-

кість здійснених пільгових перевезень, і якщо їм вдасться домовитися з представниками влади, то вони зможуть отримати неправомірну вигоду за рахунок бюджетних коштів. Як наслідок, у замовлення на пільгові перевезення найчастіше закладається не реальне число здійснених поїздок, а приблизні і неточні прорахунки або результат домовленостей між владою та перевізниками.

Третя проблема – величезні прогалини в законодавстві. Іноді закон прописаний так, що взагалі не зрозуміло, коли й як пільги на проїзд мають надаватися.

Отже, подальший розвиток транспортного комплексу неможливий без збільшення операційних витрат. Оновлення та збільшення парку призводить до збільшення витрат на перевезення. У м. Одеса спостерігається відтік персоналу: з початку 2018 р. звільнилося 176 працівників різних професій, однією з основних причин звільнення є низька заробітна плата. Сьогодні є дефіцит кваліфікованих водіїв, слюсарів. Середня заробітна плата водіїв становить 10,2 тис. грн., а у приватного перевізника – від 12 до 15 тис. грн. [2]. Послугами пасажирського транспорту скористалися 194,3 млн. пасажирів, або 99,1% від обсягу січня-серпня 2017 р. (табл. 1).

У січні-серпні 2018 р. усіма видами транспорту виконано пасажирооборот в обсязі 7,8 млрд. пас. км, що на 0,8% більше від обсягів січня-серпня 2017 р.

Велику роль у формуванні собівартості проїзду відіграють інфляційні процеси, а саме [4]:

– зростання цін на енергоносії – на 17%;

– зростання цін на дизельне паливо – на 28%;

– зростання цін за запчастини – у середньому на 18,6%.

Подорожчали й інші витратні матеріали, необхідні для забезпечення роботи транспорту.

У перевезеннях пільгових категорій пасажирів законодавством передбачене безкоштовне перевезення пасажирів цих категорій із компенсацією витрат перевізників за рахунок субвенцій міського бюджету. Весь тягар таких перевезень лягає на перевізників та міський бюджет.

Сьогодні на міському рівні є такі шляхи вирішення цього питання:

1. Здійснення виплати компенсацій за пільгові перевезення на підставі введення електронної системи оплати й обліку пасажирів.

2. Здійснення компенсацій за перевезення пільгових категорій громадян із міського бюджету на підставі розрахунків перевізників.

3. Запровадження адресної допомоги пільговикам на здійснення права безкоштовного проїзду.

Якщо впровадити нову автоматизовану систему збору плати за проїзд, то вона дасть змогу не тільки ідентифікувати кількість перевезених пільговиків, а й:

– забезпечити справедливий розрахунок величини бюджетних компенсацій за проїзд пільгових категорій громадян;

– забезпечити контроль оплати проїзду в автоматизованому режимі;

– отримати прозорі дані про результат та ефективність діяльності перевізників.

До запровадження системи виплати компенсацій за перевезення пільгових категорій на підставі електронного обліку зняти напругу у цій сфері можна шляхом запровадження поняття мінімального гарантованого рівня пасажирських перевезень пільгових категорій пасажирів.

Механізм, що забезпечує необхідні передмови для запровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування, передбачає:

– визначення та запровадження видів проїзних документів, порядок їх придбання та тарифні плани;

– порядок використання проїзних документів у салоні транспортних засобів;

– порядок контролю оплати проїзду;

– права й обов'язки єдиного оператора міських пасажирських перевезень пасажирським транспортом;

– особливості прав та обов'язків інших учасників транспортного процесу (перевізників, водіїв, контролерів, пасажирів тощо), що виникають в умовах застосування автоматизованої

Таблиця 1

**Пасажирські перевезення за видами транспорту за січень-серпень 2018 р.**

| | Пасажирооборот | | Перевезено пасажирів | |
|---|---|---|---|---|
| | млн. пас. км | у % до січня-серпня 2017 | тис. | у % до січня-серпня 2017 |
| Всього, тис. у тому числі: | 7829,6 | 100,8 | 194319,2 | 99,1 |
| залізничним | 4428,2 | 105,6 | 11609,0 | 96,6 |
| автомобільним | 2547,9 | 91,3 | 69893,1 | 86,2 |

*Джерело: складено та доповнено автором на основі [3]*

системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування.

Реалізація зазначеного механізму здійснюється шляхом прийняття проекту рішення Одеської міської ради «Про затвердження правил користування міським пасажирським та електричним транспортом в м. Одеса» [5].

На досягнення визначених цілей у разі прийняття регуляторного акта можуть впливати наступні зовнішні чинники:

– етапи впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування та їх терміни.

Дійсно, некоординованість пов'язаних етапів упровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування та порушення термінів їх виконання можуть негативно вплинути на ефективність запропонованого механізму розв'язання проблеми. Нівелювання можливих негативних наслідків передбачається вирішити за рахунок договору, що буде укладений із переможцем інвестиційного конкурсу на розроблення та впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування, в якому будуть чітко визначені послідовність, взаємозв'язки, ресурси та терміни окремих етапів роботи та передбаченні санкції за їх порушення;

– рівень зацікавленості громадян та перевізників у реалізації визначених цілей. Як зрозуміло із вищенаведеного, позитивні чинники як для перевізників, так і передусім для громадян, суттєво превалюють над негативними. Для закріплення позитивного ефекту необхідно забезпечити широким та обґрунтованим інформуванням громадян і перевізників щодо очікуваних позитивних наслідків;

– зручність для громадян нового порядку придбання та використання нових проїзних документів. Проблеми передбачається вирішувати за рахунок створеної широкої та зручної для потенційних пасажирів мережі придбання та поповнення проїзних документів, різноманітності тарифних планів, встановлення валідаторів біля кожної двері транспортного засобу, безконтактної системи реєстрації, що буде передбачено технічними умовами розробки, та впровадження автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування, а також широкого інформування населення з питань порядку придбання і застосування проїзних документів.

Ще одним варіантом вирішення проблеми є усунення перевізника від системи фінансування пільгового проїзду. Досягнути цього можна, якщо витрати на пільговий проїзд будуть компенсуватися не перевізнику, а самому пільговику. Тобто за таким механізмом компенсації пільговик купує за власні кошти проїзний квиток, а потім звертається до органів влади для відшкодування вартості цього квитка. Кожен громадянин, який має право на пільговий проїзд і проживає в Одеській області, може звернутися до органу соціального захисту за місцем проживання для отримання компенсації за оплачений проїзд.

Грошова компенсація виплачується на підставі заяви через банк або поштою. Запровадження компенсації в Одеській області дало змогу зменшити соціальну напругу між перевізниками, владою та ветеранами. Ще одним плюсом цієї системи стала можливість виявити підроблені посвідчення, адже перед отриманням компенсації проводиться перевірка даних пільговика.

Утім, тут є й свої недоліки. Спочатку у рішенні Одеської обласної ради йшлося про обмеження кількості поїздок, які підлягають компенсації. Таке рішення викликало незадоволення та було подано позов до суду для скасування цього ліміту. Як наслідок, обласна рада скасувала обмеження на компенсований проїзд [6].

Третій варіант рішення близький до другого, але має важливі відмінності. Дуже довгий час в українському суспільстві обговорюється ідея монетизації деяких пільг. На прикладі пільгових перевезень це означає, що особа, яка має право на пільги, отримує певну суму коштів, які можна використати на проїзд. На відміну від компенсації гроші за проїзд надаються спочатку і сума завжди фіксована та не залежить від кількості поїздок. Однак уряд досі так і не розробив ані законопроектів, ані порядку монетизації.

Усе ж таки плюсом є те, що перевізник усувається від фінансового складника, що виключає проблеми з обліком і корупційні ризики. При цьому бюрократичне навантаження на пільговика менше: кошти на здійснення проїзду виплачуються одноразово (наприклад, раз на рік), не потрібно зберігати квитки, відносити їх в орган соцзахисту й очікувати на компенсацію.

**Висновки з даного дослідження**. В умовах запровадження у повному обсязі автоматизованої системи обліку оплати проїзду в міському пасажирському транспорті загального користування контроль та нагляд за додержанням умов регуляторного акту можливо здійснювати оперативно, а за низкою параметрів – у реальному режимі часу. Контроль та нагляд із використанням аналітичних матеріалів у перший рік функціонування автоматизованої системи в повному

обсязі доцільно здійснювати щоквартально, а в подальшому – щорічно. З упровадженням автоматизованої системи обліку оплати проїзду відкриваються широкі можливості для активної, свідомої підтримки мешканцями міста пільгових категорій громадян, а отже, і для розвитку самої громади та її єдності. А такий процес, як монетизація, в Україні залишається одним із найтаємничіших планів реформи соціального сектору. Кабінет Міністрів, який підтримує цю ідею, так і не пояснює, як буде відбуватися монетизація, які пільги будуть монетизовані й якою буде сума коштів, що виплачуватимуться замість пільг.

Отже, будь-який із описаних вище варіантів за правильного врахування їхніх плюсів та мінусів може вирішити проблему забезпечення перевезень пільгових категорій громадян. Єдиний крок, який необхідно зробити під час вибору будь-якого із запропонованих шляхів, – проявити політичну волю та прийняти відповідальність за необхідні рішення.

**Список використаних джерел:**

1. Полулях П.В. Пільги як самостійний вид соціального забезпечення. *Вісник Луганського державного університету внутрішніх справ імені Е.О. Дідоренка*. 2011. № 1. С. 208–214.
2. Башинська І.О., Філіппов В.Ю. Розумна система міського пасажирського транспорту як складова Smart City : монографія. Харків : Діса плюс, 2018. С. 220.
3. Програма соціально-економічного та культурного розвитку Одеської області на 2018 рік. URL: https://oda.odessa.gov.ua/statics/pages/files/5a81b1d23efcd.
4. Аналіз інфляційних процесів в Україні у І кварталі 2018 року. URL: http://optimacenter.org/userfiles.pdf.
5. Про затвердження регіональної програми інформатизації Одеської області на 2018–2020 роки «Електронна Одещина». URL: https://iac.odessa.gov.ua/wp-content/uploads/2018/09/programma-2018-658-VII.pdf.
6. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Practical lessons & Case Study : textbook. Kharkiv : Disa Plus. 2018. 122 p.

УДК 338.001.36

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-5

**Зеркіна О.О.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки
та міжнародних економічних відносин
Міжнародного гуманітарного університету
**Газібар Т.І.**
студентка
Міжнародного гуманітарного університету

**Zerkina Oksana**
International Humanitarian University
**Hazibar Tanya**
International Humanitarian University

# ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ: ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

# TRANSFORMATION IN ECONOMICS OF UKRAINE: TRENDS AND PROSPECTS

У статті розглянуто проблеми трансформації економіки України та шляхи їх вирішення. Як ключовий фактор такої трансформації розглянуто проведення реіндустріалізації країни на новій технологічній основі. Досліджено сучасні зміни в економіці регіонів України, які відбулися внаслідок подій на Донбасі. Визначено, що основними проблемами в розвитку регіонів України є спад промислового виробництва та недостатнє фінансування регіонів. Визначено, що внаслідок кризової ситуації в економіці звужуються фінансові можливості уряду, гостріше проявляється розрив у рівнях, темпах розвитку, перевагах та можливостях окремих регіонів. Встановлено, що важливим є законодавче врегулювання проблеми стимулювання розвитку регіонів. Визначено, що для покращення фінансового забезпечення розвитку регіону потрібно покращувати джерела фінансових ресурсів регіону, такі як доходи від реалізації продукції підприємств регіону, інвестиції в основний капітал регіону, кредити та займи, бюджетне фінансування.

**Ключові слова**: структурна трансформація, інвестиції, вільні економічні зони, соціально-економічний розвиток, економічне зростання, державне регулювання, джерела фінансування.

В статье рассмотрены проблемы трансформации экономики Украины и пути их решения. Как ключевой фактор такой трансформации рассмотрено проведение реиндустриализации страны на новой технологической основе. Исследованы современные изменения в экономике регионов Украины, которые произошли вследствие событий на Донбассе. Определено, что основными проблемами в развитии регионов Украины являются спад промышленного производства и недостаточное финансирование регионов. Определено, что вследствие кризисной ситуации в экономике сужаются финансовые возможности правительства, острее проявляется разрыв в уровнях, темпах развития, преимуществах и возможностях отдельных регионов. Установлено, что важным является законодательное урегулирование проблемы стимулирования развития регионов. Определено, что для улучшения финансового обеспечения развития региона нужно улучшать источники финансовых ресурсов региона, такие как доходы от реализации продукции предприятий региона, инвестиции в основной капитал региона, кредиты и займы, бюджетное финансирование.

**Ключевые слова**: структурная трансформация, инвестиции, свободные экономические зоны, социально-экономическое развитие, экономический рост, государственное регулирование, источники финансирования.

The article deals with the spread of globalization processes and the active inclusion of small economies in them determines the dependence of the development of these countries on the current trends and future trends of the world economy. In this case, national governments should take into account global threats when developing strategies, choosing tactics and justifying policy measures in the short, medium and long term. The need to improve the policy of regional development in Ukraine is due to the need to form a new growth model. The exhaustion of the old model is explained by the achievement of

the limit of increasing the role of the state as a source of this stability, the limits of expanding the access of public, quasi-public and private firms to the international capital market, the exhaustion of the possibility of supporting in efficient enterprises to prevent social destabilization, and so on. This proves the need to develop a new model of regional development, which is based on the improvement of the structure of regional socio-economic systems in different dimensions. For Ukraine, such challenges at the present stage of development are: a significant loss of economic potential associated with the deployment of military aggression of the Russian Federation in the East of the state; the gradual deepening of the gap between Ukraine and its European neighbors in most indicators of socio-economic development does not allow considering Ukraine as a potential economic partner and shifts it towards the Europe an periphery. Prospects for the development of the Ukrainian economy in the short and long term largely depend on a clear understanding of the existing challenges of our time, which are formed as a result of a wide variety of global and national trends and risks, the effectiveness of policy measures to level them at different levels.

**Key words**: structural transformation, investments, free economic zones, socio-economic development, economic growth, state regulation, sources of financing.

**Постановка проблеми.** Реформування економіки України та її регіонів є однією з головних умов пожвавлення соціально-економічного розвитку. Проте тривалий досвід проведення реформ як на рівні України загалом, так і на рівні її регіонів зокрема свідчить про наявність суттєвих помилок та низьку ефективність процесів реформування, які не забезпечили спроможність економіки протистояти внутрішнім та зовнішнім загрозам.

Поширення глобалізаційних процесів та активне включення в них малих економік зумовлюють залежність розвитку цих країн від наявних тенденцій та майбутніх трендів світової економіки. В такому разі під час розроблення стратегії, вибору тактики та обґрунтування заходів політики в короткостроковому, середньостроковому та довгостроковому періодах, окрім урахування переваг, про які свідчать позитивні закономірності розвитку глобального світу, національні уряди мають брати до уваги також глобальні загрози, що є своєрідною платою за відкритість економіки.

Україна у глобальному вимірі є малою економікою, адже її частка у світовому ВВП незначна, більш того, вона знизилася з 0,971% у 1992 р. до 0,294% у 2016 р. Навіть за оптимістичними сценаріями експерти МВФ не прогнозують у найближчому майбутньому зміни позиції України: у 2019–2022 рр. її частка у світовому ВВП ще зменшиться й коливатиметься в діапазоні 0,289–0,292%, не досягаючи навіть докризового рівня 0,489% (2007 р.). Це означає, що за такого сценарію Україна розвиватиметься повільно, а її темп зростання буде недостатнім, щоби зберегти навіть свої нинішні позиції у світі. Критичний аналіз такого розвитку подій актуалізує питання про те, наскільки економіка України наблизилась до межі своїх виробничих можливостей, яка економічна політика (в рамках дії глобальних факторів) буде ефективною, щоби забезпечити не тільки відновлення, але й прискорення темпів економічного зростання.

Наявність амбітних планів щодо прискорення темпів економічного зростання змушує українських політиків, науковців, незалежних експертів детально аналізувати поточну ситуацію в країні, дискутувати щодо джерел розвитку та змісту необхідних реформ, переглядати сценарії розвитку подій та уточнювати прогнозні орієнтири [1–3]. Така підготовча робота під час розроблення урядових документів (стратегії та тактики реформ) або корпоративних планів переважно базується на детальному аналізі ситуації у світі, співвідношенні українських реалій з картиною, що сформували основні гравці глобальної економіки. Слід зазначити, що схожий підхід властивий не тільки малим країнам, але й світовим лідерам та міжнародним організаціям, які, здійснюючи моніторинг ситуації, активно обговорюють причини та наслідки глобальних подій, дискутують щодо можливих перспектив розвитку різних країн світу [6]. Для більшості ж малих економік врахування ефектів наявних та очікуваних глобальних трендів, а також можливих ризиків дає можливість не тільки зменшити невизначеність у прогнозах щодо їх майбутнього розвитку, але й шанс підготуватись, провести реформи, ліквідувати загрози. За такого підходу перспективи України, як й інших малих економік, будуть більш чіткими, а економічна політика – обґрунтованою та ефективною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми модернізації моделі економіки та визначення стратегії реформування економіки й обґрунтування послідовності реалізації реформ представлені в роботах Л. Абалкіна, Л. Бальцеровича, О. Бєлокрилової, О. Богомолова, Є. Вишневської, Б. Гаврилишина, П. Ґудзя, Б. Данилишина, М. Долішнього, М. Кизима, Б. Кульчицького, І. Лукінова, А. Ослунда, В. Полтеровича, В. Хаустової та інших вчених.

Теоретичні аспекти регіональних економічних трансформацій досліджували О. Білорус, Є. Бойко, І. Вахович, О. Власюк, В. Геєць, З. Герасимчук, В. Захарченко, К.Дж. Ерроу,

В. Коломійчук, М. Маниліч, С. Шульц, І. Школа та інші науковці.

Вплив окремих реформ на економічний розвиток регіонів розглядали Г. Балабанов, Л. Дмитришин, Ю. Іванов, А. Мазур, І. Сторонянська, Ю. Яременко та інші дослідники. Водночас проблеми формування теоретичного підґрунтя процесів реформування економіки регіонів країни, спрямованих на трансформацію моделі економіки або її окремих компонент, визначення впливу реформ на соціально-економічний розвиток регіонів та прогнозування їх результатів, потребують поглибленого розвитку, що й зумовило актуальність теми дослідження.

**Метою** статті є висвітлення деяких проблем структурної трансформації економіки України, а також розроблення підходів до їх вирішення.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Необхідність удосконалення політики регіонального розвитку в Україні обумовлена необхідністю формування нової моделі зростання. Вичерпання старої моделі пояснюється досягненням межі підвищення ролі держави як джерела цієї стабільності (зокрема, у формі зростання бюджетних доходів і витрат), межі розширення доступу державних, квазідержавних та приватних фірм до міжнародного ринку капіталу, вичерпанням можливості підтримки неефективних підприємств для запобігання соціальної дестабілізації тощо. Зазначене доводить необхідність вироблення нової моделі регіонального розвитку, яка базується на вдосконаленні структури регіональних соціально-економічних систем у різних вимірах. Така модель має враховувати найкращі зразки світового досвіду в реалізації регіональної структурної політики щодо досягнення оптимальних результатів [2, с. 57–60].

У високорозвинених країнах світу одним з визначальних чинників подолання наявних структурних диспропорцій та забезпечення стійкого економічного зростання є чітко визначена регіональна структурна політика. Європейський досвід реалізації структурних трансформацій доводить необхідність формування стратегічного бачення перспектив розвитку кожного регіону, ролі держави та регіональної влади у регулюванні структурних процесів. При цьому перевага віддається горизонтальним інструментам реалізації структурної політики, дія яких спрямована на формування ефективного середовища налагодження взаємодії між бізнесом, владою та суспільством для формування ефективної структури економіки, адекватної внутрішнім та зовнішнім викликам.

Для України такими викликами на сучасному етапі розвитку є значна втрата економічного потенціалу, пов'язана з розгортанням військової агресії Російської Федерації на сході держави; поступове поглиблення розриву між Україною та її європейськими сусідами за більшістю показників соціально-економічного розвитку, що не дає змогу розглядати Україну як потенційного економічного партнера та щодалі зміщує її в бік європейської периферії.

Провідні вчені України відзначають, що позитивними економічними зрушеннями в українській економіці, які є важливими щодо її ринкових перспектив, слід вважати:

– становлення національної фінансово-банківської системи загалом та регульованого валютного ринку зокрема;

– диверсифікацію та лібералізацію зовнішньоекономічних зв'язків, появу нових каналів торговельного та інвестиційного співробітництва.

Однак загалом серед основних тенденцій соціально-економічного розвитку України превалюють негативні явища й тенденції:

1) не відбулась модернізація структури державного управління відповідно до об'єктивних законів розвитку ринкової економіки;

2) втрачені високотехнологічні виробництва, лідерство в багатьох напрямах фундаментальних досліджень;

3) склалися диспропорції між реальним та фінансовим секторами економіки, а також усередині кожного з них;

4) швидкими темпами зростають внутрішній та зовнішній державні борги із сумнівними перспективами щодо не тільки їх погашення, але й обслуговування;

5) криза внутрішнього інвестування набула рис системної, а зовнішні кредити міжнародних фінансових організацій, вкрай потрібні для економіки перехідного типу, мають мізерну питому вагу у загальних обсягах реальних інвестицій та майже не впливають на активну структурну перебудову національної економіки, стримуючи ініціативу пошуку альтернативних (насамперед, власних) джерел фінансування суспільних потреб;

6) відбулось катастрофічне падіння матеріального добробуту населення;

7) небаченого рівня досягла «тінізація» економіки [2, с. 57–60].

Незалежна Україна успадкувала від УРСР вкрай деформовану економічну структуру та застарілий виробничий апарат з надзвичайно високим рівнем зносу. У 1992–2013 рр. структурні деформації лише посилювались, що находило свій вияв у так званій негативній структурній перебудові. Відбувалося зростання частки сировинних галузей та галузей з низьким ступенем оброблення й малою часткою доданої

вартості, питома вага високотехнологічних та наукоємних галузей з високим рівнем доданої вартості зменшувалась. Практично повністю була втрачена легка промисловість, яка забезпечувала значну частину надходжень у державний та місцеві бюджети.

Ситуація значно погіршилась у 2014–2015 рр. у зв'язку зі втратою значної частини виробничого потенціалу в Криму та проведенням АТО, а також економічною політикою, зокрема промисловою. Відбулось обвальне падіння промислового виробництва у 2014 році, згідно з уточненими даними Держстату, на 10,7% після зменшення на 4,7% у 2013 р. та 0,5% – у 2012 р. У 2015 р. падіння прискорилось до 13,4% з 10,7%, зафіксованих роком раніше. У річному вираженні за січень-грудень 2015 р. порівняно з аналогічним періодом попереднього року зростання виробництва не зафіксовано в жодній галузі економіки. Найбільше падіння виробництва в грудні 2015 р. порівняно з груднем 2014 р. зафіксовано в постачанні електроенергії, газу й пари (на 10,9%), у хімічній промисловості (на 8,5%), у текстильному виробництві (на 7,4%), у харчовій промисловості (на 7,3%), у видобутку сирої нафти і природного газу (на 6,4%). Найбільше падіння в річному вираженні зафіксоване у видобутку кам'яного та бурого вугілля (на 38,1%), у виробництві коксу і продуктів нафтоперероблки (на 21,9%), у металургії (на 16,4%) (дані наводяться без урахування Криму, а також зони проведення АТО) [4, с. 78].

Деяке незначне поліпшення економічної та промислової динаміки на початку 2018 р. пояснюється перш за все низькою базою статистичних співставлень. Великий негативний вплив на всю економіку може спричинити скорочення виробництв металургії. Незважаючи на тривалі негативні тенденції, ця галузь досі забезпечує більше 30% валютних надходжень у країну, а саме 30% та 10% ВВП. Значною мірою негативна динаміка економіки зумовлена суттєвим погіршенням ситуації з експортом. У 2016 р. через різке падіння обсягів ВВП більш ніж на 28,1% (зі 182 млрд. до 131 млрд.) різко скоротився обсяг експорту (на 15% зменшився експорт товарів, на 25% – послуг). Це означає, що країна недоотримала принаймні 12,5 млрд. дол. У 2017 р. падіння експорту продовжилося: в грошовому вимірі й експорт, й імпорт скоротилися за рік майже на третину, а саме до $38,13 млрд. і $37,5 млрд. відповідно. При цьому втрату значної частини ринків Росії та СНД загалом не вдалося компенсувати, як очікувалося, збільшенням поставок в країни ЄС. Експорт до цих країн за рік впав на 23% (в СНД – на 47%). Поглиблення негативних тенденцій у зовнішній торгівлі продовжувалось у 2018 р. [10, с. 79].

Негативне сальдо торгівлі України товарами в січні поточного року склало $295 млн. порівняно з $38,8 млн. у січні 2018 р. Згідно з даними Держстату це пов'язане зі зниженням експорту товарів за місяць на 31,9%, а саме до $2,043 млрд., тоді як імпорт знизився на 23%, а саме до $2,338 млрд. Значною мірою ця тенденція пояснюється згортанням зовнішньоекономічних зв'язків з РФ. Експорт до неї за січень скоротився на 45,1%, імпорт – на 57,6%. Внаслідок цього її частка в структурі експорту зменшилась до 7,9%, імпорту – до 11,5%. При цьому, як і загалом за 2017 р., компенсувати понесені втрати за рахунок поставок в ЄС не вдалося. Вони знизились на 11,7% порівняно із січнем минулого року, тоді як імпорт скоротився на 17,2% [40, с. 80].

Оскільки квоти на поставку продовольчих товарів в ЄС майже вичерпані, можна прогнозувати подальше погіршення ситуації. Навряд чи в найближчий перспективі ситуація в зовнішній торгівлі з ЄС нормалізується. Отже, структурна модернізація економіки України, яка б зробила її продукцію конкурентоспроможною на світовому ринку, зокрема ринку розвинутих країн, ЄС, стає як ніколи важливою для виживання української економіки. При цьому ключову роль повинна відігравати реіндустріалізація на новій технологічній базі.

Однобічна орієнтація на розвиток АПК безперспективна. Світовий досвід показує, що в усіх розвинутих країнах індустріальний сектор переважає. Перетворення сільського господарства та загалом АПК на провідну галузь економіки України не дасть змогу вирішити проблему зайнятості основної частини населення, а це поглибить і без того великомасштабну депопуляцію, буде сприяти трудовій міграції кадрів, перш за все висококваліфікованих, за кордон. Крім того, світовий досвід показує, що така орієнтація сприяє монокультурності сільського господарства, що може створити серйозні проблеми для забезпечення продовольчої безпеки країни. Брак харчових продуктів характерний саме для аграрних країн, у розвинених індустріальних країнах такої проблеми немає.

Ключовою перешкодою здійснення структурної трансформації економіки, реіндустріалізації є брак інвестицій, як зовнішніх, так і внутрішніх. У 2017 р. обсяг прямих іноземних інвестицій (ПІІ) в Україну порівняно з 2016 р. знизився на $12,2 млрд. Причому падіння інвестицій з Кіпру, через який український та російський бізнес традиційно реінвестують в Україну, склало $5,5 млрд., а з РФ – $1,5 млрд. Обсяг ПІІ в економіку України (акціонерний капітал нерезидентів) на 31 грудня 2017 р. склав $43,371 млрд., що на $2,373 млрд., або 5,19%,

нижче, ніж показник на початок року, який перебував на рівні $45,745 млрд. [10, с. 92].

Проте, крім проблеми недостатності ПІІ в кількісному вимірі, існує також проблема їх низької якості. Традиційно переважаючу частку надходжень в Україну прямих інвестицій складають реінвестиції українського та російського бізнесу. Фактично це повернення виведених з країни капіталів. У 2017 р. ця категорія інвесторів вклала в Україні близько 16,5 млрд. дол., або 36% від загального обсягу інвестицій. Отже, в Україну приходять інвестиції бізнес-структур, які мають досвід роботи в умовах надмірного державного втручання в економічну діяльність, у корумпованому середовищі. Однак залучення інвесторів з високорозвинених країн створює умови для структурної модернізації економіки. Воно пов'язане з припливом в країну сучасних технологій, прогресивного досвіду організації та управління виробництвом, створює кращі умови для роботи висококваліфікованих фахівців з-за кордону. Ці можливості використовуються лише незначною мірою. Внаслідок поганого інвестиційного клімату в Україні почалося згортання тих проектів, які пов'язані з поверненням виведених капіталів [3, с. 16].

Також невирішеними є питання легкості створення бізнесу та виходу з нього, адміністрування податків. В Україні на сплату податків витрачаються 350 годин, тоді як у країні-лідері Катарі – лише 41 година; процедура банкрутства займає майже 3 роки, коли, наприклад, у Фінляндії – менше року, а дозволи на будівництво обходяться в 15% від вартості самого будівництва, коли в Сінгапурі вони складають всього 3%.

Дуже поганою є ситуація з підключенням електромереж. Україна посідає за цим показником 137 місце. У країні-лідері – Республіці Кореї – процес підключення займає 18 днів, в Україні – 263 дня, отже, вона випереджає лише Бангладеш, Мадагаскар, Південний Судан, Ґвінею-Бісау та Ліберію. Оскільки в Україні у фізичному плані немає браку електромереж, основними перешкодами є надзвичайно значні адміністративно-бюрократичні бар'єри, високий рівень корупції під час здійснення цих процедур [5, с. 16].

Згідно з даними Світового банку країни, що потрапляють у десятку рейтингу "Doing Business", отримують у 50 разів більше прямих іноземних інвестицій, ніж ті, що перебувають в останній десятці рейтингу. Проте навіть за реалізації наявних планів щодо поліпшення місця України в наступному рейтингу на 13 позицій вона за рівнем дерегуляції залишиться серед країн-аутсайдерів. При цьому серйозні проблеми виникають як під час проходження через ВР законодавчих актів, так і під час їх розроблення й реалізації. Як показує досвід, в Україні справді реформаторські норми щодо дерегуляції легко блокуються бюрократичними структурами шляхом прийняття підзаконних актів, та й у самих законах часто містяться норми, скеровані на розширення «хабароємних» адміністративних функцій державних органів. Ефективний механізм протидії цьому відсутній. Як засвідчує досвід країн-лідерів щодо умов легкості ведення бізнесу, на всіх стадіях розроблення, прийняття, реалізації законодавчих актів з дерегуляції позитивну роль відіграють спеціалізовані органи, які наділені широкими повноваженнями щодо відхилення норм, які не відповідають умовам розвитку підприємницької діяльності. Причому така практика використовується не тільки в розвинених країнах, але й у країнах, що розвиваються. Прикладом може бути досвід Мексики, де протягом десятиліть успішно функціонує відповідний орган. В Україні Державна регуляторна служба таких повноважень фактично не має.

Цікавим є порівняння прогнозів розвитку економіки України на 2017 р., зроблених експертами МВФ у різні періоди. Зміни експертних оцінок щодо розвитку подій на поточний рік від 4% до 2,02% темпів щорічного зростання відображають поступове зменшення оптимізму (відповідно, значні похибки зроблених раніше прогнозних розрахунків). Найкращою (4,0%) на 2017 р. бачилась перспектива у 2014 р., більш того, тоді іноземні фахівці орієнтувались на досягнення українською економікою темпів зростання в 4,5% у кінці наступного п'ятирічного періоду. Квітневий прогноз МВФ 2017 р. на середньострокову перспективу знову орієнтує на 4,04% зростання реального ВВП України. Тенденція робити райдужні довгострокові прогнози є характерною не тільки для експертів МВФ, але й для Світового банку та ОЕСР, причому схильність до оптимізму є статистично значущою та більш виразною щодо країн, які донедавна демонстрували високі темпи зростання. Дослідження щодо якості проведених з 1990 по 2007 рр. прогнозних розрахунків для 188 країн показало, що експерти МВФ послідовно розробляли оптимістичні прогнози, але похибки прогнозів (різниця між прогнозними та фактичними темпами зростання), як правило, були позитивними для всіх горизонтів, значно збільшуючись для довгострокових [1]. Причинами подібного оптимізму дослідники (Giang Ho and Paolo Mauro, 2015 р.) вважають не лише те, що він взагалі властивий людині, але й припущення щодо очікування успіху, основа якого лежить у сфері заявленої політики, зокрема стосовно того, що уряди виконають

свої обіцянки щодо реалізації реформ, програм, які підтримують МВФ або Світовий банк. Для зменшення похибки прогнозу, оскільки дійсність може виявитись інакшою, незалежні фахівці радять під час обговорення політичних рішень включати в процедуру аналізу не тільки розгляд сценаріїв негативних шоків чи повільного зростання, але й перевірку того, наскільки успішні ті чи інші стратегії в різних ситуаціях [1].

Важливе місце серед заходів стимулювання економічного зростання країни та забезпечення її інвестиційної привабливості посідає інструментарій податкової політики. Українські вчені, зокрема А. Соколовська, Н. Фролова, О. Короткевич, О. Назукова, досліджуючи вплив на економічні рішення суб'єктів господарювання наявного рівня податкового навантаження, говорять про необхідність удосконалення його оцінювання та розподілу між факторами виробництва [2]. У контексті аналізу перспектив потенційного ВВП надзвичайно важливими є оцінки впливу чинної системи оподаткування доходів інвесторів, які відображають умови, що можуть зацікавити їх до залучення в інвестиційну діяльність в Україні. Оскільки оцінювання податкового навантаження на інвестиційну діяльність є проблемною сферою, то доречно використовувати спеціальний розрахунковий інструментарій, а саме показники, розраховані експертами за методологією, визнаною у сфері інвестиційного планування й оцінювання ефективності інвестицій, що використовується європейськими країнами, які можуть показати сильні й слабкі сторони вибору різних джерел фінансування інвестицій та впливу на процес основних макроекономічних показників: ETR – ефективна ставка оподаткування капіталу в Україні, EATR – інвестиційна ефективна середня податкова ставка, яка показує податкове навантаження на інвестиційні доходи у країні та включає номінальні ставки податку на прибуток підприємств, податку на доходи фізичних осіб у вигляді відсотків і дивідендів, податку на нерухомість та інші види майнових податків, а також податкові норми амортизації та обліку вибуття запасів [2].

У пошуках оптимального підходу, який би вже найближчими роками забезпечив темпи зростання потенційного ВВП, країни активно використовують інструменти монетарної політики. Незважаючи на продовження дискусій стосовно ролі та функцій центральних банків, сьогодні, крім підтримки стабільності цін та забезпечення стійкості фінансового сектору, до обов'язків центральних банків (ЦБ) світу належить також проведення контрциклічної політики. Світова практика підтверджує, що монетарний вплив розглядається як головний інструмент боротьби з наслідками циклів, тому серед завдань монетарної (стабілізаційної) політики слід назвати згладжування економічних коливань, щоби підтримати стабільне зростання без рецесії та перегріву [11, с. 3].

В Україні підтримка економічного зростання не є пріоритетом НБУ, серед цілей це посідає третє місце після цінової та фінансової стабільності, причому в стратегії ГКП підкреслюється принцип беззаперечної пріоритетності цінової стабільності, наголошується на невикористанні інструментів політики для досягнення будь-яких цілей, які загрожуватимуть досягненню цінової стабільності [3]. На практиці це буде означати згортання грошової пропозиції під час загрози підвищення інфляції, що може негативно вплинути на зниження монетизації та підтримуватиме рецесію [3]. Схожою була ситуація у кризових 2009 р. та 2014–2015 рр., коли фактичний випуск був меншим за потенційний, але, незважаючи на те, що були явні передумови застосування інструментів монетарної підтримки, економіка не задіяла свої потенційні можливості: розрив ВВП був негативним і досить значним, вільних незадіяних потужностей та резервів було вдосталь, рівень безробіття (з урахуванням прихованого) був високим, але монетарна політика мала жорсткий характер.

Частка світової економіки за проявів названих вище ризиків у найближчі 10 років значною мірою буде залежати від прояву глобальних тенденцій, що матимуть як позитивні, так і негативні наслідки, які в довгостроковій перспективі можуть або нівелювати загрози, які сьогодні виділили фахівці, або взагалі змінити наявні взаємозв'язки. Серед таких глобальних трендів наступного десятиліття, які дають змогу краще розуміти глибинні рушійні сили майбутнього розвитку світової економіки, ключовими з позиції 2017 р. експерти ВЕФ назвали:

– зростання диспаритету доходів та багатства;
– зміну клімату;
– зростання поляризації суспільства;
– підвищення кіберзалежності;
– старіння населення [4, с. 31–38].

Які втрати чи переваги отримає вітчизняна економіка від впливу трендів, що формуватимуться в наступні 10 років у глобальному світі, залежить від того, як Україна впорається з головним внутрішнім ризиком сьогодні, а саме надто повільними реформами, а в окремих сферах їх практичною відсутністю, що пояснюється низкою вагомих об'єктивних та суб'єктивних факторів або посиланнями на те, що ми є малою економікою, яка залежить від світової кон'юнктури на сировинні товари, отже, варто

почекати того, що під час зміни фази циклу у нас з'явиться шанс на прискорення.

На жаль, вичікуючи, ми втрачаємо час. Якщо глобальний тренд з уповільнення темпів розвитку світової економіки розвернеться на зростання й, відповідно, активізує економічну динаміку в Україні, то це буде лише необхідною, але недостатньою умовою прискорення вітчизняної економіки. Для забезпечення піднесення довгострокового тренду, на думку Дж.Б. Тейлора (2017 р.), необхідна ще значна доза структурних реформ, зокрема реформ системи регулювання, податкової, бюджетної та грошово-кредитної сфери, для стимулювання збільшення капітальних вкладень і реалізації нових ідей. Такі реформи допомогли б також підвищити участь у робочій силі, збільшивши зайнятість, додатково прискорюючи економічне зростання [6, с. 74–88]. Хоча цей висновок зроблено щодо економіки США, стосовно України він на 100% правильний.

**Висновки з проведеного дослідження.** Перспективи розвитку української економіки у короткостроковому та довгострокових періодах значною мірою залежать від чіткого розуміння наявних викликів сьогодення, які формуються в результаті великого різноманіття глобальних та національних тенденцій та ризиків, ефективності вжиття заходів політики з їх нівелювання на різних рівнях. Включення України у глобальну систему взаємозв'язків означає необхідність постійного реагування на зміни в розвитку світової економіки з урахуванням глобальних трендів та здійсненням реформи вітчизняної економіки на основі національних інтересів, оцінювання внутрішніх механізмів та інституційних умов, що дасть їй більшої стійкості до можливих загроз, активізує потенціал та забезпечить позитивні темпи економічного зростання для стабільного розвитку вже у середньостроковій перспективі.

**Список використаних джерел:**

1. Балджи М. Стабілізація диспропорцій соціально-економічного розвитку регіонів при удосконаленні національної політики України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки.* 2013. № 4. С. 28–32.
2. Бєлікова Н. Наукове обґрунтування концепції реформування економіки країни та її регіонів. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки.* 2015. № 12. С. 57–60.
3. Бєлікова Н. Теорія і практика реформування економіки регіонів України : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М. 2016. 384 с.
4. Геєць В. Чому знову настав час починати спочатку? *Економіка України*. 2017. № 5. С. 31–38.
5. Гриценко А. Логіко-історичні засади кардинальних економічних змін і переходу до реконструктивного розвитку. *Економіка України*. 2017. № 6. С. 39–57.
6. Шумська С. Взаємозв'язок дисбалансів у фінансовій сфері України. *Економічна теорія*. 2017. № 1. С. 74–88.

УДК 330.3 (321)

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-6

**Кузьменко О.В.**
доктор економічних наук, доцент,
завідувач кафедри економічної кібернетики
Сумського державного університету
**Боженко В.В.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики
Сумського державного університету
**Кіріл'єва А.В.**
студентка
Сумського державного університету

**Kuzmenko Olha**
Sumy State University
**Bozhenko Victoria**
Sumy State University
**Kirilieva Anastasiia**
Sumy State University

# ДОСЛІДЖЕННЯ ЗВ'ЯЗКІВ МІЖ СОЦІАЛЬНИМИ, ЕКОНОМІЧНИМИ ТА ПОЛІТИЧНИМИ ПРОЦЕСАМИ В КРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ[1]

# STUDY OF COMMUNICATION BETWEEN SOCIAL, ECONOMIC AND POLITICAL PROCESSES IN THE COUNTRY: METHODOLOGICAL ASPECT

У статті представлено результати теоретичного аналізу наявних підходів до дослідження зв'язків між соціальними, економічними та політичними процесами. Розглянуто важливість збалансованого розвитку суспільства та взаємодії всіх його елементів. Проаналізовано наукові праці щодо наявних підходів до досліджень зв'язків між основними державними процесами. З огляду на це виокремлено три основних групи методів дослідження, такі як загальні методи дослідження, пізнавальні підходи, методи емпіричних досліджень. Виявлено, що за допомогою цих підходів можна розглянути те чи інше явище через індивідуальну призму пізнання з різних аспектів. Якісне дослідження соціальних, політичних та економічних процесів дає змогу виявити найбільш перспективні та дієві механізми взаємодії всіх елементів державної системи. Це приводить до формування базису для стабільного функціонування та стрімкого розвитку соціальної, політичної та економічної системи загалом.

**Ключові слова:** соціальні процеси, економічні процеси, політичні процеси, методологія, методи пізнання.

В статье представлены результаты теоретического анализа существующих подходов к исследованию связей между социальными, экономическими и политическими процессами. Рассмотрена важность сбалансированного развития общества и взаимодействия всех его элементов. Проанализированы научные работы касательно существующих подходов к исследованиям связей между основными государственными процессами. С учетом этого выделены три основные группы методов исследования, такие как общие методы исследования, познавательные подходы, методы эмпирических исследований. Выявлено, что с помощью этих подходов можно рассмотреть то или иное явление через индивидуальную призму познания с разных аспектов. Качественное исследование социальных, политических и экономических процессов позволяет выявить наиболее перспективные и действенные механизмы взаимодействия всех

[1] Роботу виконано в межах науково-дослідної теми «Моделювання та прогнозування соціо-економіко-політичної дорожньої карти реформ в Україні для переходу на модель стійкого зростання» (номер державної реєстрації 0118U003569).

элементов государственной системы. Это приводит к формированию базиса для стабильного функционирования и стремительного развития социальной, политической и экономической системы в целом.

**Ключевые слова**: социальные процессы, экономические процессы, политические процессы, методология, методы познания.

The article presents the results of theoretical analysis of existing approaches to the study of relations between social, economic and political processes. The importance of balanced development of society and interaction of all its elements is considered. The analysis of scientific researches on existing approaches to the research of connections between the main state processes has been carried out. Based on this, three main groups of research methods are identified, namely: general research methods; cognitive approaches; methods of imperial research. It is revealed that using these approaches it is possible to consider one or another phenomenon through the individual prism of knowledge from different parties. Thus, each approach explains a certain part of the content of the policy world. Thus, psychological, behavioral and normative – value approaches are oriented on taking into account the settings, interests and goals of different social groups. The institutional approach is mainly studied by political actors and objects of social interactions (social institutions, organizations, parties), structural and functional – reflecting the connections and relations of social actors and objects, their internal structure and dynamics. System and activity approaches study the processes of regulation and harmonization of social interests of political actors, social groups, management activities, setting goals and choosing ways to achieve them, comparing costs and resources. The analysis of social, political and economic processes enables to identify the most promising and most effective mechanisms of interaction of all elements of the state system. This, in turn, leads to the formation of a basis for the stable functioning and rapid development of the social, political and economic system as a whole. In analyzing existing approaches to researching the links between social, economic and political processes, it came to the conclusion that in order to obtain the most rational and effective reforms it is necessary to understand and investigate the mechanisms of the relationship between modern state processes. It is precisely thoughtful and sophisticated decisions that should be the basis of a new stage of development.

**Key words**: social activity, economic processes, political processes, methodology, methods of cognition.

**Постановка проблеми**. Нині Україна перебуває на етапі активних реформ та нововведень, що суттєвим чином трансформують різні сфери суспільного життя. Задля забезпечення сталого розвитку нашої країни необхідно створити сприятливі умови для реалізації невикористаного потенціалу всіх сфер діяльності.

Устрій держави формується за рахунок трьох основних складових державної системи, а саме соціальної, економічної та політичної, які складають базис функціонування будь-якого суспільства. Форми та характер участі громадськості є ключовими факторами, що визначають якість та відкритість політичних процесів у країні. Рівень їхнього розвитку обумовлює характер демократичних перетворень у суспільстві. Тяжіння до використання псевдодемократичного режиму в країні, де відбувається процес прискореної модернізації, є переважно наслідком недостатнього рівня політичної участі та громадянської свідомості населення.

Представники всіх структур влади постійно врегульовують тиск суперечливих економічних та соціальних інтересів між різними верствами населення. В політичному просторі визначаються можливість реалізації економічних інтересів тих чи інших суспільних груп, здатність політичного діяча об'єднати й узаконити інтереси різних суспільних сил шляхом відповідних економічних важелів, насамперед механізмів економічного стимулювання. Для збалансованого розвитку суспільства слід відповісти на важливе питання щодо дослідження взаємодії між соціальними, економічними та політичними процесами, які утворюють придатне для розвитку середовище.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у дослідження наукових основ сталого розвитку зробили такі науковці, як Л.В. Привалова, О.В. Будько, В.О. Власенко. Зокрема, Л.В. Привалова, О.В. Будько, В.О. Власенко [14] акцентували увагу на нормативно-правовій базі у сфері реалізації цілей та завдань сталого розвитку, екологічній економіці, моделях сталого розвитку та політичних процесах України.

У працях вітчизняних дослідників розглядаються як загальні питання теорії та практики комунікації (Г.О. Почепцов [15]), так й окремі напрями політичної комунікації (О.І. Литвиненко, С.В. Шомова, Ю.М. Ганжуров, А.С. Соловйов, О.І. Шейгал).

Серед найбільш відомих авторів, що розглядали доктрини інституціоналізму, слід назвати Дж. Гелбрейта, Р. Коуза, Д. Норта [16]. Вони пояснювали основні засади політичної організації та її комунікації із суспільством. Доречно зазначити, що економічні та соціо-

логічні доктрини інституціоналізму та неоінстітуціоналізму ґрунтуються на ідейній спадщині класичного економічного лібералізму А. Сміта й Д. Рікардо, ринковій економіці, що регулюється державою (кейнсіанство), філософії позитивізму та солідарності (О. Конт, Е. Дюркгейм), теорії керуючих (бюрократичних) організаційних структур (М. Вебер) [17], теорії прав власності (Р. Коуз, А. Алчіан) [18], теорії суспільного вибору (К. Ерроу, Дж. Б'юкенен), новій економічній теорії (Д. Норт), теорії агентів (Дж. Стігліц), трансакційній організації (О. Уільямсон) тощо.

На думку Дж. Гольдстайна, джерелом становлення та розвитку глобального суспільства є світовий спосіб виробництва, який приводить до незмінної сукупності незмінних елементів, пов'язаних між собою незмінними відносинами (функціями).

Багато дослідників, таких як Д.О. Кімова, М.Г. Братасюк, Т.В. Василевська, В.О. Годзенко, І.М. Жароїд, В.В. Князєв, О.І. Мельников, Н.І. Нижник [19], у своїх працях приділяють значну увагу питанням формування й розвитку громадянського суспільства, взаємодії громадянського суспільства, зокрема особи та держави.

**Метою** статті є аналіз та систематизація наявних методологічних підходів до дослідження зв'язків між соціальними, економічними та політичними процесами в країні.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сьогодні система державного регулювання та механізми її забезпечення значною мірою трансформувалися, що обумовлене запровадженням великої кількості реформ та новацій в економічній та соціальних сферах життя, а також системі державного управління. Соціально-економічна та політична системи потребують детального вивчення та прогнозування подальшого розвитку. Отже, чим вище рівень дослідження та розроблення прогнозу, тим достовірніше та ефективніше результат прогнозування, який дасть змогу знайти правильний курс розвитку та вносити корективи у вирішення наявних проблем [1].

Дослідження соціальних, політичних та економічних процесів дає змогу виявити найбільш перспективні та дієві механізми взаємодії всіх елементів державної системи. Це приводить до формування базису для стабільного функціонування та стрімкого розвитку соціальної, політичної та економічної системи загалом. Метою дослідження державних процесів є спроможність держави оперативно реагувати на будь-які види вимог різних верств населення та зацікавлених сторін усередині країни та здатність приймати глобальні виклики в різних сферах діяльності як на національному, так і на міжнародному рівнях [2].

У дослідженні політичних, економічних та соціальних процесів важливу роль відіграють певні механізми та способи пізнання, які дають можливість всебічно розглянути те чи інше явище. До таких підходів до дослідження відносять методи аналізу, перевірки, порівняння; метод оцінювання політичного чи економічного середовища та їх впливу на соціальну структуру; математичні методи аналізу та моделювання; історичні методи дослідження; метод оцінювання аксіологічної складової державних процесів тощо. Існують певні низки підходів, які групуються за певними особливостями. Проаналізувавши наявні напрацювання вітчизняних та закордонних науковців щодо дослідження зв'язків між соціальними, економічними та соціальними процесами у державі, вважаємо доцільним виокремити такі групи наукових підходів, як загальні методи, пізнавальні методи, а також методи емпіричних досліджень (рис. 1).

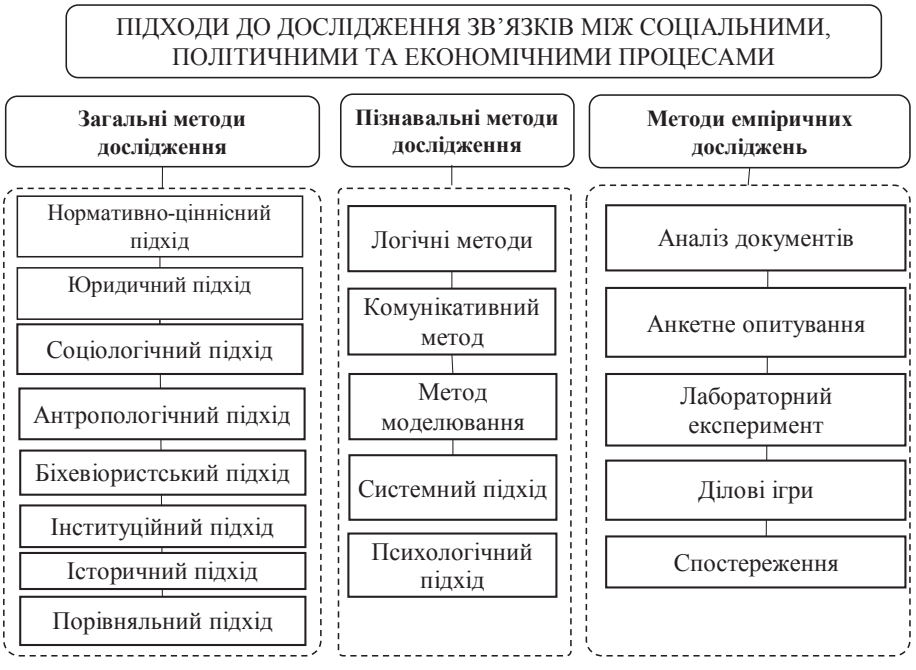



**Рис. 1. Систематизація методологічних підходів до дослідження зв'язків між соціальними, політичними та економічними процесами в країні**

Кожен з підходів заслуговує на увагу та є важливим під час дослідження державотворчих процесів у різних сферах суспільного життя. Різниця між цими підходами полягає в тому, що окремий підхід спрямовується на певний об'єкт, який притаманний тій чи іншій ситуації та має специфічну інтерпретацію. Крім цього, в основі кожного підходу лежить відповідне методологічне забезпечення, наприклад історичний чи порівняльний, які потребують особливих знань допоміжних наук. Таким чином, науковці до дослідження зв'язків між економічними, політичними та соціальними процесами в межах вищезазначених підходів дотримуються двох течій, таких як традиціоналістська (висвітлює якісні методи класичної та інституційної методології) та біхевіористська (дотримується «точних», емпіричних та кількісних методів) [3].

Розглянемо детальніше кожен з підходів до дослідження зв'язків між соціальними, політичними та економічними процесами. Першу групу підходів складають загальні методи дослідження, що включають систему специфічних наукових методів.

Нормативно-ціннісний підхід – метод, який визначає значення певних процесів для суспільства й особистості загалом. Нормативно-ціннісний підхід оцінює державне середовище, яке оточує суспільство, а також дає змогу створити ідеальну модель оптимального політичного устрою суспільства та шляхи досягнення ефективного розвитку за рахунок аксіологічних методів взаємозв'язку.

Соціологічний підхід спрямований на дослідження відношення політичного середовища до життя суспільства в усіх його проявах. Соціологічний підхід спрямований на аналізування та збирання інформації щодо стану соціальних, економічних та політичних процесів у країні за рахунок таких методів дослідження, як опитування, анкетування, різноманітні експериментальні та статистичні аналізи. Сьогодні за допомогою соціологічного підходу до дослідження державотворчих процесів можна розкрити вплив політичних дій на всі сфери діяльності та людину загалом [5; 6].

На противагу соціологічному підходу існує антропологічний, який передбачає домінування особистості в пояснені державних процесів. Антропологічний підхід розглядає проблему через призму людського бачення. Він бере до уваги базові потреби кожної людини, на основі чого базуються подальші шляхи розвитку подій. Таких підхід на перше місце висуває права та свободи людини для того, щоби показати перевагу антропологічного чинника.

Інституційний підхід має на меті вивчення нормативної бази та дослідження всіх можливих змін у законодавстві та всіх нормативно-правових актах для достовірного подання інформації, яка буде актуальною саме під час дослідження соціальних, політичних та економічних процесів. У цьому підході основна увага приділяється політичній інфраструктурі (парламенту й уряду, політичним партіям, комітетам, механізмам поділу влади між Президентом та прем'єр-міністром, виборчому процесу). Аналіз ґрунтується на основі дослідження сформованих та суспільно укорінених політичних форм.

Разом з інституційним методом є юридичний метод, який спрямовується на аналізування процедур діяльності виконавчої влади. Цей підхід є дуже актуальним в Україні через слабку нормативно-правову базу. Вивчення цього підходу дасть змогу вдосконалювати та підвищувати правову культуру в країні.

Історичний підхід заснований на вивченні явищ у їх послідовному часовому розвитку, дослідженні минулого, сьогодення й майбутнього. Він вимагає хронологічної фіксації політичних подій та фактів, їх дослідження в часовому розвитку, виявлення зв'язку сьогодення, минулого й майбутнього. Цей метод має перевагу тоді, коли необхідна історична послідовність подій.

Основоположним підходом до дослідження будь-якого процесу є порівняльний метод. Він передбачає зіставлення схожих між собою або зовсім різних явищ. Завдяки цьому методу можна виявити загальні та специфічні особливості кожного досліджуваного явища. Саме застосування порівняльного методу дасть змогу всебічно проаналізувати кожен процес державного регулювання та зацікавлених сторін. Завдяки цьому підходу можна спиратись на закордонний досвід у тих чи інших аспектах, а також отримувати необхідний досвід.

Біхевіористський («поведінковий») метод припускає вивчення процесів за допомогою конкретних досліджень політичної та економічної поведінки в різних громадських та професійних групах, його типологізації та моделювання [3]. Застосування біхевіористського методу в політології ґрунтується на переконанні, що політика як суспільне явище має перш за все індивідуальний вимір, тому всі групові форми діяльності вона прагне вивести саме з аналізу поведінки індивідів, поєднаних груповими зв'язками [1; 7].

Наступним розглянемо функціональний підхід. Особливостями цього методу є те, що завдяки ньому відбувається розподіл певних повноважень та обов'язків. Функціональний підхід розглядає залежність між різними явищами, наприклад рівнем економічного розвитку та державного регулювання в країні;

кількістю робочих місць та якістю життя населення. Цей підхід ґрунтується на конкретних та достовірних соціальних, економічних та політичних фактах.

Наступну групу підходів до дослідження економічних, політичних та соціальних процесів складають пізнавальні підходи, які включають сукупність загальнологічних наукових методів, а саме індукцію та дедукцію, аналіз і синтез, поєднання історичного та логічного аналізу, моделювання, уявний експеримент, математичні, кібернетичні, прогностичні та інші подібні методи. Ключовим підходом у системі пізнавальних методів є комунікативний. Комунікації під час зв'язку між державними процесами є найважливішим елементом, адже саме комунікації є зв'язним елементом та предметом порозуміння всіх сторін. Через комунікації населення та державні органи країни налагоджують порозуміння один з одним. У межах цього підходу вкрай важливим є донесення первинної інформації інформаційними потоками без додаткових виправлень.

Метод моделювання передбачає аналізування та оцінювання суспільних процесів і явищ шляхом розроблення та реалізації моделі, що дає змогу наочно представити ступінь і характер зв'язку між процесами, а також визначити подальші тенденції їх розвитку [8].

Ще одним пізнавальним методом є логічні підходи, які дають змогу дати різноманітні характеристики відповідним подіям. Логічні підходи беруть початок від таких наук, як філософія, соціологія та економіка.

Наступним системно важливим підходом є психологічний, який має певну схожість з антропологічним, проте він приділяє увагу окремому індивідууму та його пристосуванню в навколишньому середовищі. Такий підхід досліджує дуже гострі питання, пов'язані із соціальною адаптованістю та готовністю приймати в своє оточення людей, які відрізняються від інших. Проблема інклюзії гостро постає та потребує детального й обґрунтованого дослідження. Завдяки психологічному підходу можна вирішити багато труднощів зв'язку між соціальними, психологічними та політичними явищами. Психологічний підхід ґрунтується на вивченні суб'єктивних особливостей людей, рис характеру та манер поведінки. В основу цього методу покладені найбільш значимі ідеї Аристотеля, Сенеки, Макіавеллі, Руссо, Гоббса та інших філософів про співвідношення особистості й влади. Цей підхід дає змогу вивчати політичні та соціальні явища з огляду на їх індивідуальність та особливість.

Системний підхід розглядає різні галузі суспільної діяльності як єдину цілісну систему. Завдяки системному підходу можна визначити місце кожної частини суспільного життя населення в механізмі державотворення. Практика свідчить про те, що найбільш раціональним є застосування цього методу для вирішення широкого кола неформалізованих проблем політичного життя, зокрема ухвалення управлінського рішення, аналізування політичного середовища ситуації, прогнозу політичного розвитку, оцінювання ризиків і загроз.

Третю групу пізнавальних засобів дослідження зв'язків між економічними, політичними та економічними процесами складають методи емпіричних досліджень, які дають змогу отримувати первинну інформацію про політичні факти.

Основою таких методів є математичний аналіз та статистичні дані, які ґрунтуються на таких первинних методах збирання та оброблення інформації, як аналіз літературних джерел та документів, що дає змогу дізнатися про події, які відбувалися в той чи інший період часу, та порівняти етапи розвитку будь-якого явища. До групи методів емпіричного дослідження також відносять анкетування, яке допомагає зібрати інформацію щодо досліджуваного процесу, на основі чого можна зробити певні прогнози; ділові ігри та мозковий штурм, які допомагають знайти нові шляхи вирішення певних проблем із залученням нестандартних ідей та підходів; метод спостереження, тобто спосіб збирання первинної інформації шляхом прямої та опосередкованої реєстрації дослідником подій та умов, в яких вони мали місце [11].

Найбільш широке застосування емпіричні методи знаходять у прикладній політології. Теоретичними засадами цих підходів є такі парадигми:

– особистісний вимір діяльності держави (історично набуті та складені суспільні риси поведінки людей, які впливають на рішення державних службовців);

– домінування психологічних мотивів у поведінці;

– розмежування фактів та цінностей (кожне прийняття рішення має бути обґрунтоване певними реальними фактами, а не лише суб'єктивними судженнями);

– застосування різних методів пізнання для отримання найточніших результатів;

– використання математичних та статистичних методів для формалізації теоретичних результатів і наочного вираження отриманих результатів.

Кожен з підходів пояснює певну частину змісту світу політики. Так, психологічний, біхевіористський та нормативно-ціннісний підходи орієнтовані на врахування установок, інтересів

та цілей різних соціальних груп. Інституційний підхід вивчає переважно політичних суб'єктів та об'єкти суспільних взаємодій (соціальні інститути, організації, партії), структурно-функціональний підхід відображає зв'язки та відносини соціальних суб'єктів й об'єктів, їх внутрішню структуру й динаміку. Системний та діяльнісний підходи вивчають процеси регулювання та узгодження соціальних інтересів політичних суб'єктів, соціальних груп, діяльність з управління, постановки цілей та вибору засобів їх досягнення, порівнюючи витрати й ресурси.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сучасний етап розвитку нашої держави характеризується активним вжиттям комплексу заходів, які охоплюють різі сфери суспільного життя. Для того щоб отримати максимально раціональні та дієві реформи, потрібно розуміти та досліджувати механізми взаємозв'язку між сучасними соціальними, політичними та економічними процесами. Саме виважені та досконалі рішення повинні стати основою нового етапу розвитку, оскільки ефективність прийнятих управлінських рішень залежить здебільшого від правильності вибору відповідного методологічного забезпечення під час аналізування економічних, соціальних та політичних процесів у країні.

Перспективним напрямом дослідження у межах цієї проблематики є оцінювання рівня біфуркаційних трансформацій в економічному, соціальному та політичному розвитку країни внаслідок військово-політичного конфлікту та анексії Криму.

**Список використаних джерел:**


1. Особливості застосування соціально-політичного прогнозування в системі державного управління в Україні. URL: http://academy.gov.ua/ej/ej14/txts/Pinchuk.pdf.
2. Політологічні парадигми і методи: філософсько-категоріальні підходи до аналізу та систематизації. URL: http://social-science.com.ua/article/426.
3. Воронянський О.В., Кулішенко Т.Ю., Скубій І.В. Політологія : підручник. Харків : ХНТУСГ ім. Петра Василенка, 2017. 179 с.
4. Дюверже М. Политические партии / пер. с фр. Л.А. Зимина. 4-е изд. Москва : Академический Проект ; Трикста, 2007. 540 с.
5. Зажигаев Б.В. Политический процесс в Украине: реальность и тенденции эволюции государственности (1991–2005 гг.) : монография. Киев : КиМУ, 2009. 462 с.
6. Солдатенко В.Ф., Бевз Т.А., Горбатенко В.П. та ін. Суспільно-політичні трансформації в Україні: від задумів до реалій : монографія. Київ : Парлам. вид-во, 2009. 536 с.
7. Телешун С.С. Нові українські політичні реалії і процес формування засад громадянського суспільства. *Політичний менеджмент*. 2008. № 1. С. 3–8.
8. Социальная работа / под общ. ред. В.І. Курбатова. Ростов-на-Дону : Феникс, 1909. 576 с.
9. Аришнова В.И., Лепский В.Е. Проблеми субъектов социального проектирования и управления. Москва : Когито-Центр, 2006. 256 с.
10. Beidernikl G. Evaluating Policy Networks – Abilities and Constraints of Social Network Analyses. *Metodoloski zvezki*. 2004. Vol. 1. No. 2. P. 441–454.
11. Borzel T. Organizing Babylon – On the Different Conceptions of Policy Networks. *Public Administration*. 1998. Vol. 76. No. 2. P. 253–273.
12. Borzel T. What's So Special about Policy Networks? An Exploration of the Concept and Its Usefulness in Studying European Governance. URL: http://eiop.or.at/eiop/texte/1997-016a.htm.
13. Carpenter D., Esterling K., Lazer D. Information and Contact – Making in Policy Networks: A Model with Evidence from the U.S. Health Policy Domain. URL: http://www.ksg.harvard.edu/prg/lazer/contact.Pdf.
14. Власенко Н.А. Теория государства и права : научно-практическое пособие для самостоятельной подготовки студентов всех форм обучения. Москва : Юриспруденция, 2009. 423 с.
15. Почепцов Г.О. Інформаційна політика : навчальний посібник. 2-ге вид. Київ : Знання, 2008. 663 с.
16. North D.C. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge : Cambridge University Press, 1990.
17. Вебер М. Політичні спільноти і господарство. *Соціологія. Загальноісторичні аналізи. Політика.* Київ, 1998. С. 87–113.
18. Alchian A., Allen W.R. Exchange and Production: competition, coordination and control. Belmont, CA : Wadsworth Publishing Company, 1964.
19. Братасюк М.Г. Громадянське суспільство як суб'єкт захисту прав людини. *Конституційно-правові академічні студії.* 2017. Вип. 1. С. 11–17.

УДК 338.24.01

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-7

**Носань Н.С.**
кандидат історичних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Черкаського державного технологічного університету
**Куценко Д.М.**
аспірант кафедри менеджменту та економічної безпеки
Черкаського національного університету
імені Богдана Хмельницького

**Nosan Nataliya**
Cherkasy State Technological University
**Kutsenko Dmytro**
Bogdan Khmelnitsky National University of Cherkasy

# ОСНОВИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА МІКРО- ТА МАКРОРІВНЯХ: УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

# BASIS OF PROVISION OF FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY ON MICRO AND MACRO LEVELS: UKRAINIAN REALITIES

У статті узагальнено основи забезпечення фінансово-економічної безпеки держави, а також встановлено характерні особливості процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки господарських структур. Запропоновано авторський підхід до розуміння сутності процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також до трактування самого поняття фінансово-економічної безпеки. Визначено елементи комплексного забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях. Виявлено особливості функціонування сучасних систем фінансово-економічної безпеки держави та підприємств у вітчизняних економічних реаліях, висловлено припущення щодо недоліків організації процесу управління фінансово-економічною безпекою на прикладному рівні. Запропоновано шляхи оптимізації забезпечення фінансово-економічної безпеки, узагальнено набір стратегічних орієнтирів для зміцнення стану фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств та держави загалом.

**Ключові слова**: фінансово-економічна безпека, забезпечення безпеки, суб'єкт господарювання, держава, загроза, ризик, концепція, стратегія.

В статье обобщены основы обеспечения финансово-экономической безопасности государства, а также установлены характерные особенности процесса обеспечения финансово-экономической безопасности хозяйственных структур. Предложен авторский подход к пониманию сущности процесса обеспечения финансово-экономической безопасности, а также к трактовке самого понятия финансово-экономической безопасности. Определены элементы комплексного обеспечения финансово-экономической безопасности на микро и макроуровнях. Выявлены особенности функционирования современных систем финансово-экономической безопасности государства и предприятий в отечественных экономических реалиях, высказаны предположения касательно недостатков организации процесса управления финансово-экономической безопасностью на прикладном уровне. Предложены пути оптимизации обеспечения финансово-экономической безопасности, обобщен набор стратегических ориентиров для укрепления состояния финансово-экономической безопасности современных предприятий и государства в целом.

**Ключевые слова**: финансово-экономическая безопасность, обеспечение безопасности, субъект хозяйствования, государство, угроза, риск, концепция, стратегия.

The article summarizes the fundamentals of the provision of financial and economic security of the state, as well as identifies the specific features of the process of ensuring the financial and economic security of economic structures. The author's approach to the understanding of the essence of the process of providing financial and economic security, as well as to the content interpretation of the concept of financial and economic security is proposed. With the provision of financial and economic security, it is offered to consider a complex of measures on the search and use of tools for detecting, counteracting threats, hazards and risks to the financial and economic activities of the subject, as well

as compensating for the consequences of their negative impact and prevent their emergence in the future. The elements of the provision of financial and economic security include: the system of financial and economic security, entities of security, information principles, staffing component, management mechanism, resources, and tools. Their current state and level of functional ability to perform their assigned tasks determines the state of financial and economic security at the micro and macro levels. The peculiarities of the functioning of modern systems of financial and economic security of the state and enterprises in the national economic realities are revealed, and assumptions about the shortcomings of the organization of the process of management of financial and economic security at the applied level are expressed. It is advisable to include in the list of problems of securing financial and economic safety at micro and macro levels in domestic realities: absence of coordination between state, entrepreneurial, personal financial and economic interests, lack of periodic monitoring of the level of financial and economic security, fragmentation of the structure of its systems, lack of documentation of security management process, underfunding of protection measures from the adverse effects of hazards and threats, low level of training of security specialists to solve multidirectional tasks and rapid response to risk manifestations. The ways of optimizing the provision of financial and economic security are proposed and a set of strategic guidelines for strengthening the state of financial and economic security of modern enterprises and the state as a whole has been generalized.

**Key words**: financial and economic security, security supply, business entity, state, threat, risk, concept, strategy.

**Постановка проблеми.** На теоретичному та прикладному рівнях нині все частіше можна почути наполягання на необхідності забезпечення фінансово-економічної безпеки. В контексті державного управління перш за все йдеться про реформування вітчизняної економічної системи та переорієнтування її зі шляху екстенсивного на шлях інтенсивного розвитку не в останню чергу за рахунок еволюції фінансового ринку та якісної трансформації його інфраструктури. Однак пріоритетом такого розвитку має визнаватись не нарощення фінансового потенціалу держави будь-якою ціною, а орієнтація на убезпечення внутрішніх економічних та фінансових ресурсів від можливості їх втрати в результаті надмірно ризикованого використання або через несумлінне ставлення посадових осіб до виконання покладених на них функцій та завдань. Крім того, орієнтований на безпеку фінансово-економічний розвиток має концентруватись на гарантіях гармонійного забезпечення реалізації економічних та фінансових інтересів як держави, так і регіонів, суб'єктів господарювання, громадян з відсутністю ризику надання пріоритетності в процесі розподілу та перерозподілу економічних благ і фінансових потоків на користь тієї чи іншої категорії стейкхолдерів.

На рівні підприємницьких структур забезпечення фінансово-економічної безпеки зводиться до підтримання індикаторів їх фінансового стану в межах рекомендованих значень. У великих компаніях окремі завдання менеджменту фінансово-економічної безпеки можуть виконуватися в рамках функціонування систем ризик-менеджменту або антикризового управління. Однак не потрібно забувати про те, що метою забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності є саме недопущення такого його стану, що може перейти в активну стадію банкрутства. Отже, як теоретичні, так і прикладні аспекти забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях не втрачають актуальності для розгляду та вивчення й потребують систематизації та уточнення з огляду на ті економічні реалії, що спостерігаються нині в Україні.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні підприємницьких структур знайшла відображення в роботах багатьох вітчизняних дослідників. Так, Н.В. Зачосова пропонує концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України [1], а також окреслює перспективні у сучасних економічних умовах напрями забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарської діяльності [2]. О.М. Герасименко опікується питаннями формування системи складових економічної безпеки торговців цінними паперами [3]. Колектив дослідників [4] пропонує структурно-функціональну модель системи економічної безпеки підприємства як елемент забезпечення фінансово-економічної безпеки вітчизняних бізнес-структур. В.О. Занора вивчає можливості управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу [5]. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки держави має свої характерні особливості, як зазначено в джерелі [6].

О.В. Іващенко та В.М. Гельман досліджують основи забезпечення фінансово-економічної безпеки держави [7; 8]. В.Г. Гончар відшукує причинно-наслідкові зв'язки між станом фінансово-економічної безпеки держави та рівнем

фінансово-економічної безпеки учасників економічної системи [9]ю А.Ю. Ковальчук пропонує систему сучасних принципів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки країни [10]. Таким чином, у вітчизняній науковій площині загалом закладено основи розроблення концептуальних засад забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях, однак для забезпечення дієвості механізму управління фінансово-економічною безпекою вони потребують систематизації та впорядкування.

**Метою** статті є узагальнення та уточнення основ забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях з урахуванням вітчизняних реалій поточного стану розвитку економіки України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Вивчення наукової літератури дає змогу зробити висновок про відсутність належного розуміння у науковій громаді сутності процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки. З одного боку він є набором заходів та інструментів, що використовуються для досягнення стану захищеності ресурсів держави або господарської структури від негативного впливу на них зовнішніх та внутрішніх небезпек і загроз. З іншого боку, він є системою кроків для організації протидії можливості неповній реалізації економічних та фінансових інтересів об'єкта та всіх його категорій стейкхолдерів через наявність у процесі його функціонування негативних факторів впливу на результати його фінансово-господарської діяльності. З огляду на це запропоновано авторський підхід до розуміння сутності процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки, а також до трактування самого поняття фінансово-економічної безпеки. Під фінансово-економічною безпекою пропонуємо розуміти такий стан організації використання наявних у суб'єкта ресурсів, що дає змогу забезпечити досягнення економічної мети його існування та максимально реалізувати фінансово-економічні інтереси як самого суб'єкта, так і всіх категорій його стейкхолдерів. Забезпеченням фінансово-економічної безпеки пропонуємо вважати комплекс заходів щодо пошуку та використання інструментарію виявлення, протидії загроз, небезпек та ризиків фінансово-економічної діяльності суб'єкта, а також компенсації наслідків їх негативного впливу й попередження їх виникнення в перспективі. Крім цього, до забезпечення безпеки слід віднести також сукупність заходів щодо пошуку ресурсів на організацію системи фінансово-економічної безпеки та фінансування її функціонування, а за необхідності – модернізації та розвитку.

Пропонована дефініція має багато спільних рис та точок дотику з визначенням категорії ризик-менеджменту, під яким розуміють процес прийняття та виконання управлінських рішень, спрямованих на зниження ймовірності виникнення несприятливого результату від ризику, а також мінімізацію можливих втрат, викликаних його реалізацією. Однак досліджуване нами поняття є теоретично та практично більш широким, оскільки передбачає створення сукупності оптимальних економічних та фінансових умов для розвитку економічної системи держави, регіону чи окремого суб'єкта господарської діяльності для його функціонування, а також управління ризиками, що виникають у такому середовищі, і це складає лише одне із завдань менеджменту фінансово-економічної безпеки.

Концептуальні засади фінансово-економічної безпеки на національному рівні повинні бути розроблені відповідно до пріоритетних цілей та завдань досягнення високого рівня безпеки, конкретизувати шляхи та методи забезпечення захисту фінансових та економічних ресурсів. Основи безпеки, закріплені на державному рівні, покликані координувати загальнодержавні дії у сфері забезпечення фінансово-економічної безпеки на рівні окремих членів суспільства, учасників економічних відносин, суб'єктів господарювання, галузей, секторів національного господарства, а також на регіональному, національному та міжнародному рівнях внутрішньої та зовнішньої економічної політики.

До елементів механізму комплексного забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях мають входити такі елементи, як концепція, стратегія, програма, політика, об'єкти, суб'єкти, принципи та ресурси забезпечення безпеки. Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки повинен функціонувати на основі розроблення та впровадження на методологічному рівні відповідних наукових теорій, концепцій, стратегій та тактик, проведення раціональної та ефективної фінансової політики, конкретизації об'єктів, що потребують захисту в межах вітчизняної економічної та/або фінансової системи, визначення та започаткування необхідних інституційних структур для забезпечення безпеки, усвідомлення та слідування економічним та фінансовим інтересам тощо.

Забезпечення фінансово-економічної безпеки є цілеспрямованою та перманентною діяльністю (господарською, організаційною, нормотворчою, аналітичною, оперативно-розшуковою тощо) всіх суб'єктів фінансово-економічної безпеки щодо захисту власних економічних інтересів.

Основними етапами забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях є ідентифікація та конкретизація економічних і фінансових інтересів у кожній сфері національного господарства (макрорівень) та за кожним видом діяльності суб'єкта господарювання (основною, фінансовою, інвестиційною); розроблення механізмів прогнозування, ідентифікації та оцінювання загроз фінансово-економічній безпеці; побудова системи протидії наявним та потенційним загрозам фінансово-економічній безпеці та компенсації їх негативних наслідків; розроблення механізмів ефективної взаємодії всіх суб'єктів забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Доцільно приділити увагу наявним особливостям функціонування сучасних систем фінансово-економічної безпеки держави та підприємств у вітчизняних економічних реаліях. На державному рівні ними є фінансова залежність від міжнародних організацій та фондів, відсутність структур, відповідальних за забезпечення саме фінансово-економічної безпеки (відсутність конкретного суб'єкта управління не дає змогу ефективно працювати механізмам моніторингу, регулювання та контролювання стану безпеки), низький рівень боргової та бюджетної безпеки (високі показники внутрішньої та зовнішньої заборгованості, сталий бюджетний дефіцит, великі витрати на обслуговування державного боргу тощо), знищення системи валютної безпеки (відмова від регулювання валютного курсу, стрімка девальвація національної валюти, різкі та неконтрольовані коливання курсів валют), тривале очищення банківської системи від учасників, неспроможних виконувати свої зобов'язання (посилення фінансового тиску на Фонд гарантування вкладів фізичних осіб, втрата довіри широких верств населення до банківських послуг, відмова від використання інших фінансових продуктів, як наслідок, недостатньо високий рівень фінансової інклюзії), спроби запровадження спліту функцій національних регуляторів ринків фінансових послуг (перехід до нової системи регулювання фінансового ринку та його професійних учасників) тощо.

На рівні суб'єктів господарської діяльності особливості виявляються у залученні сторонніх осіб для вжиття заходів з безпеки (аутсорсинг, лізинг персоналу), наданні переваги компенсації наслідків загроз перед їх своєчасною ідентифікацією та можливістю уникнення, забезпеченні безпеки виключно силовими засобами у більшості випадків, розподілі функцій забезпечення безпеки між різними структурними підрозділами тощо.

Аналіз особливостей процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки в Україні дав змогу виявити низку недоліків організації управління фінансово-економічною безпекою на прикладному рівні. Так, важливою управлінською проблемою залишається наявність суперечностей між наявними фінансово-економічними інтересами держави, суб'єктів господарської діяльності та суспільства, між інтересами України та інших держав у сфері міжнародних економічних відносин, у межах глобальної фінансової системи, вибудовування сприятливих умов для реалізації фінансово-економічних інтересів всіх суб'єктів господарських взаємовідносин. До інших проблем доцільно віднести відсутність періодичного моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки, фрагментарність структури її систем, відсутність якісного документаційного забезпечення процесу управління безпекою, недофінансування заходів захисту від негативного впливу небезпек і загроз, низький рівень підготовки фахівців з безпеки до вирішення різновекторних завдань та швидкого реагування на прояви ризиків тощо.

Шляхами оптимізації забезпечення фінансово-економічної безпеки в найближчій перспективі можуть стати формування комплексних систем фінансово-економічної безпеки, об'єднання завдань забезпечення безпеки в межах одного структурного підрозділу (владної структури), збільшення витрат на фінансування заходів, орієнтованих на безпеку, відмова від надмірно ризикових видів економічної активності.

До стратегічних орієнтирів зміцнення стану фінансово-економічної безпеки сучасних підприємств і держави загалом належать орієнтація на досягнення стану фінансової незалежності; протидія небезпекам і загрозам на стадії їх виникнення; формування кадрового та документаційного наповнення функціонування систем фінансово-економічної безпеки; розширення меж використання страхування як інструмента забезпечення фінансово-економічної безпеки.

У табл. 1 узагальнено, систематизовано елементи забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях.

Отже, конкретизація компонентного складу процесу забезпечення фінансово-економічної безпеки дала змогу виявити проблеми, що стають на заваді досягненню її високого рівня у сучасних українських реаліях, а також встановити перелік напрямів їх усунення в довгостроковій та поточній перспективах.

**Висновки з проведеного дослідження.** Забезпеченням фінансово-економічної без-

Таблиця 1

**Елементи забезпечення фінансово-економічної безпеки**

| Елемент | Державний рівень | Рівень підприємницьких структур |
|---|---|---|
| Система фінансово-економічної безпеки | Підсистеми банківської, бюджетної, боргової, грошово-кредитної, валютної безпеки, безпеки небанківського фінансового сектору. | Підсистеми фінансової, інтелектуально-кадрової, інформаційно-аналітичної, матеріальної, силової (фізичної), юридичної (правової), ринкової, законодавчо-політичної безпеки. |
| Суб'єкти забезпечення | Органи державної влади, національні регулятори фінансового ринку. | Служба безпеки, відповідальні за стан безпеки особи. |
| Інформаційні засади | Стратегія безпеки, державна програма безпеки (за наявності), нормативно-правові акти, накази, розпорядження регуляторів фінансового ринку. | Концепція забезпечення безпеки (за наявності), фінансова звітність, посадові інструкції, документи про нерозголошення комерційної таємниці (за наявності). |
| Кадровий компонент | Державні службовці, на яких покладено функції забезпечення безпеки. | Професіонали з фінансово-економічної безпеки, інші особи, на яких покладено функції забезпечення безпеки. |
| Механізм управління | Сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки держави, реалізацію її економічних та фінансових інтересів, інтересів громадян та суб'єктів господарської діяльності в умовах наявності економічних і фінансових загроз функціональному стану системи фінансово-економічної безпеки. | Сукупність взаємопов'язаних управлінських рішень, спрямованих на досягнення високого рівня фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання, реалізацію його економічних та фінансових інтересів, інтересів його стейкхолдерів, збереження та ефективне використання корпоративних ресурсів в умовах наявності економічних і фінансових загроз для результативності цього процесу. |
| Ресурси, засоби, інструменти | Регулювання, моніторинг, контроль, нагляд. | Технології ризик-менеджменту, антикризового управління. |

пеки пропонуємо вважати комплекс заходів щодо пошуку та використання інструментарію виявлення, протидії загрозам, небезпекам і ризикам фінансово-економічній діяльності суб'єкта, а також компенсації наслідків їх негативного впливу та попередження їх виникнення в перспективі. До переліку проблем забезпечення фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях у вітчизняних реаліях доцільно віднести неврегульованість державних, підприємницьких, особистих фінансово-економічних інтересів, відсутність періодичного моніторингу рівня фінансово-економічної безпеки, фрагментарність структури її систем, відсутність документаційного забезпечення процесу управління безпекою, недофінансування заходів захисту від негативного впливу небезпек і загроз, низький рівень підготовки фахівців з безпеки до вирішення різновекторних завдань та швидкого реагування на прояви ризиків.

До елементів забезпечення фінансово-економічної безпеки належать система фінансово-економічної безпеки, суб'єкти забезпечення, інформаційні засади, кадровий компонент, механізм управління, ресурси, засоби, інструменти. Їх поточний стан та рівень функціональної спроможності щодо виконання покладених на них завдань визначають стан фінансово-економічної безпеки на мікро- та макрорівнях.

Перспективи подальших досліджень вбачаємо у розробленні основ національної програми та стратегії фінансово-економічної безпеки, а також наданні пропозицій щодо структури та змістового наповнення стратегій забезпечення фінансово-економічної безпеки суб'єктів господарювання різних видів економічної діяльності.

**Список використаних джерел:**


1. Зачосова Н.В., Шостак А.В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. *Економіка та держава*. 2016. № 7. С. 80–83.
2. Зачосова Н.В., Бибик А.М. Напрями забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 15 (1). С. 25–28.
3. Герасименко О.М. Формування системи складових економічної безпеки торговців цінними паперами. *Інвестиції: практика та досвід*. 2011. № 1. С. 37–39.
4. Данченко О.Б., Поскрипко Ю.А., Занора В.О. Структурно-функціональна модель системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Черкаського університету. Серія: Економічні науки*. 2016. № 3. С. 48–53.
5. Занора В.О., Сільченко Б.І. Управління системою економічної безпеки підприємства на основі проектного підходу. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Вип. 5 (1). С. 130–133.
6. Зачосова Н.В., Коваленко А.О. Методологія наукових досліджень проблем забезпечення економічної безпеки держави. *Економіка та держава*. 2017. № 11. С. 56–59.
7. Іващенко О.В., Гельман В.М. Фінансово-економічна безпека держави. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2013. № 2 (1). С. 121–131.
8. Іващенко О.В., Гельман В.М. Забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2013. Вип. 3. С. 13–17.
9. Гончар В.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України – запорука фінансової безпеки держави. *Актуальні проблеми економіки.* 2015. № 8. С. 150–158.
10. Ковальчук А.Ю. Система сучасних принципів механізму забезпечення фінансово-економічної безпеки держави. *Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки.* 2017. № 1. С. 62–69.

УДК 631.1.016:338.512

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-8

**Безпарточний М.Г.**
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки та маркетингу
Харківського національного аерокосмічного університету
імені М.Є. Жуковського
«Харківський авіаційний інститут»
**Березіна Л.М.**
доктор економічних наук,
професор кафедри економіки підприємства
Полтавської державної аграрної академії
**Баган Н.В.**
аспірант
Полтавської державної аграрної академії

**Bezpartochnyi Maksym**
National Aerospace University H.E. Zhukovsky
"Kharkiv Aviation Institute"
**Berezina Liudmyla**
Poltava State Agrarian Academy
**Bahan Nadiia**
Poltava State Agrarian Academy

# ВИТРАТНИЙ СКЛАДНИК У СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

# COST COMPONENT IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

Проведено аналіз динаміки та структури витрат виробництва сільськогосподарської продукції та визначено основні причини їх зміни з урахуванням об'єктивних особливостей розвитку аграрного сектору. Виявлено, що в сучасних умовах здійснення господарської діяльності одним із головних підходів до вироблення стратегії розвитку аграрних підприємств є контроль над витратами та реалізація інноваційно-інвестиційної моделі розвитку галузі. У результаті проведеного дослідження доведено, що значний вплив на витратність аграрних підприємств має їх залежність від впливу зовнішніх чинників, зокрема регіональних. Доведено, що стабільна діяльність аграрних підприємств підтримує зовнішньоторговельну активність і зміцнює експортні можливості країни, дає змогу забезпечити доступність продуктів харчування і наситити внутрішній ринок якісними товарами вітчизняного виробництва.

**Ключові слова**: витрати, аграрні підприємства, галузь рослинництва, галузь тваринництва, сільськогосподарська продукція, собівартість продукції, аграрний сектор, матеріально-технічні ресурси.

Проведен анализ динамики и структуры издержек производства сельскохозяйственной продукции и определены основные причины их изменения с учетом объективных особенностей развития аграрного сектора. Выявлено, что в современных условиях осуществления хозяйственной деятельности одним из главных подходов к выработке стратегии развития аграрного предприятия является контроль над расходами и реализация инновационно-инвестиционной модели развития отрасли. В результате проведенного исследования доказано, что значительное влияние на затратность аграрных предприятий имеет их зависимость от влияния внешних факторов, в частности региональных. Доказано, что стабильная деятельность аграрных предприятий поддержи-

вает внешнеторговую активность и укрепляет экспортные возможности страны, позволяет обеспечить доступность продуктов питания и насытить внутренний рынок качественными товарами отечественного производства.

**Ключевые слова:** расходы, аграрные предприятия, отрасль растениеводства, отрасль животноводства, сельскохозяйственная продукция, себестоимость продукции, аграрный сектор, материально-технические ресурсы.

Agrarian enterprises play an important role in the economy of the region, because they combine social, economic, production, technological, material, energy, natural, biological, information, psychological factors of development. At the same time, each agrarian enterprise also has considerable expenses in the process of its activities. That is why there is a need to study the cost component in the strategic development of agrarian enterprises. The purpose of the article is to study the cost component in the strategic development of agrarian enterprises. Costs are a prerequisite for the effective functioning of an agrarian enterprise, and its effectiveness is determined by the presence, state and structural complexity of all factors of production: land and labor resources, fixed assets and working capital. Despite the significant expenses incurred in the production process, there is a need for the uninterrupted supply of new and high-quality materials, techniques and technologies. That is why one of the main strategic directions of the agrarian enterprise development is the restoration and renewal of basic agricultural products in accordance with the innovation and investment model of the industry development. The study of the cost component of the agrarian enterprises development has shown that in the structure of expenditures for agricultural production, the largest share is the costs associated with the technical and technological base of production. Therefore, one of the strategic directions of achieving economic efficiency of agrarian enterprises is its improvement. Reducing the cost of economic activity of agrarian enterprises will contribute to increasing labor productivity, improving cost management, including control of it, further development of marketing, as well as improving the state agricultural policy. Practical implications is determined the main directions of reducing the costs of agrarian enterprises to ensure their strategic development on the basis of innovation and investment model in order to fully meet the needs of consumers in food and non-food products on the basis of agricultural raw materials, ensuring food security of the country, expanding its export potential and increasing welfare of the population.

**Key words:** costs, agrarian enterprises, branch of plant growing, livestock sector, agricultural products, cost of production, agricultural sector, material and technical resources.

**Постановка проблеми.** Сільське господарство є однією з найважливіших галузей матеріального виробництва, в якій створюються матеріальні блага рослинного і тваринного походження для забезпечення населення продуктами харчування, а промисловості – сировиною. Воно має величезні перспективи розвитку, володіє значним ресурсним потенціалом, у тому числі якісними земельними ресурсами. Аграрні підприємства відіграють важливу роль в економіці регіону, оскільки поєднують соціальні, економічні, виробничі, технологічні, матеріальні, енергетичні, природні, біологічні, інформаційні, психологічні чинники розвитку. Водночас аграрне підприємство в процесі своєї діяльності має й значні витрати. Саме тому виникає потреба в дослідженні витратного складника у стратегічному розвитку аграрних підприємств.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед сучасних українських економістів, наукові та практичні здобутки яких присвячені дослідженню сутності витрат й особливостей управління ними, – О.П. Амбросенко, О.І. Грицай, І.Є. Давидович, А.М. Турило, В.Я. Месель-Веселяк, М.І. Маниліч, Г.В. Ростовська, Ю.С. Цал-Цалко, О.М. Шпичак та ін.

Питання вивчення формування витрат, дослідження теоретичних основ та практичного застосування різних систем управління витратами знайшли своє відображення у працях Л.І. Антошкіної, К.В. Безверхого, І.Ю. Бондар, М.Г. Грещака, Н.Ю. Захарова, Г.М. Колісник, О.С. Коцюби, Ю.Б. Кравчука, В.І. Пахомова, С.Ф. Покропивного, І.С. Скоропада, Н.П. Скригун, А.А. Турило, Л.Г. Цимбалюк, Ю.Б. Кравчук та ін.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті полягає у дослідженні витратного складника у стратегічному розвитку аграрних підприємств.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі розвитку аграрного виробництва важливим елементом діяльності будь-якого суб'єкта господарювання є витрати, які відображають конкурентоспроможність, економічну стійкість та ефективність виробництва [1]. Лише за допомогою витрат забезпечується реалізація продукції, тобто стає можливим здійснення операцій щодо просування продукції від виробника до споживача.

Витрати є необхідною умовою функціонування підприємства. Величина витрат істотно впливає на формування фінансових результатів, а також є основою для оцінки ефективності діяльності підприємства [2]. Для досягнення будь-якої мети, забезпечення кінцевого резуль-

тату господарської діяльності потрібні витрати. Об'єктивно доведено, що в процесі будь-якої діяльності спочатку мають місце витрати, а потім результати, пов'язані із цими витратами. Такий порядок і зумовлює особливе місце витрат у діяльності всіх суб'єктів господарювання.

Система управління витратами не може функціонувати без урахування чинників, які на неї впливають. Найчастіше їх розподіляють на дві групи, а саме на чинники зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1). Ступінь впливу різних чинників на формування витрат неоднаковий, може бути прямий або опосередкований. Однак нехтування будь-яким із них може призвести до зниження ефективності господарювання [3].

Витрати виробництва є одним із важливих елементів ринкової економіки. За умов досконалої конкуренції витрати виробництва мають значний вплив не лише на розмір прибутку, а й на ефективність подальшої діяльності. Вони відображають складні економічні, технологічні, організаційні взаємозв'язки у системі господарської діяльності; являють собою сукупність ресурсів, виражених у вартісному еквіваленті та використаних у виробничих процесах для досягнення поставленої мети [1].

Експерти економічного дискусійного клубу зазначають, що у ваговій структурі сукупного індексу витрат на виробництво сільськогосподарської продукції найбільшу частку (50%) становлять матеріально-технічні ресурси промислового походження. При цьому в промислових витратах найвища питома вага мінеральних добрив – 34% [4].

Розглянемо структуру витрат виробництва продукції галузі тваринництва (табл. 2).

У 2017 р. порівняно з 2016 р. сукупний індекс витрат на виробництво аграрної продукції становив 121,8%, у тому числі в рослинництві – 123,1%, у тваринництві – 118,2%.

В Україні в 2015–2017 рр. сукупні витрати виробництва сільськогосподарської продукції зросли у 2,1 рази, у тому числі витрати на матеріально-технічні ресурси промислового походження – в 1,9 рази. Серед них найбільше в 2017 р. зросли ціни на паливо, автотранспорт і запчастини для нього, мінеральні добрива та нафтопродукти. Упродовж 2015–2017 рр. індекс цін реалізації сільськогосподарської продукції аграрними підприємствами становив 195%, що співставно з рівнем сукупного індексу витрат за цей період. Згідно зі статистичними даними, сукупні витрати аграрних підприємств на виробництво продукції лише у січні-лютому 2018 р. зросли майже на 15% порівняно з аналогічним періодом минулого року [4].

Структуру витрат виробництва продукції галузі рослинництва наведено в табл. 3.

Витрати на виробництво сільськогосподарської продукції в Україні в січні-липні 2018 р. зросли на 13,9% порівняно з аналогічним періодом 2017 р. Витрати на виробництво продукції рослинного походження за звітний період виросли на 12,9%, а тваринного – на 17,1% [6].

Розглянемо структуру виробничої собівартості продукції сільського господарства в підприємствах України за 2017 р. (рис. 1).

Незважаючи на значні витрати, понесені в процесі виробництва, існує потреба в безперебійному забезпеченні виробничого процесу новими та якісними матеріалами, технікою та технологіями.

Результативність аграрного підприємства визначається наявністю, станом та структурною комплексністю всіх чинників виробництва: земельних і трудових ресурсів, основних і оборотних засобів. Від рівня фондозабезпе-

Таблиця 1

**Основні чинники впливу на формування витрат виробництва і реалізації сільськогосподарської продукції [3]**

| Чинники внутрішнього середовища | Чинники зовнішнього середовища |
|---|---|
| – розміри підприємства;<br>– спеціалізація підприємства;<br>– обсяги і структура виробництва;<br>– технологія виробництва;<br>– форми організації виробництва;<br>– методика обліку, аналізу, планування і контролю витрат;<br>– ефективність використання ресурсів;<br>– особливості формування фінансової політики підприємства;<br>– стратегія розвитку підприємства;<br>– впровадження прогресивних технологій і науково обґрунтованих методів господарювання та ін. | – природно-кліматичні умови;<br>– диспаритет цін на аграрну і промислову продукцію;<br>– монополізм переробних і торговельних підприємств;<br>– вартість ресурсів;<br>– рівень податкового навантаження;<br>– державна підтримка аграрних підприємств;<br>– розвиток виробництва вітчизняної сільськогосподарської техніки;<br>– вартість і умови залучення фінансових ресурсів;<br>– доступність страхування;<br>– державне регулювання аграрного ринку;<br>– рівень конкуренції; рівень інфляції та ін. |

Таблиця 2

**Структура витрат виробництва продукції галузі тваринництва в Україні, 2012–2017 рр., %**

| Елементи витрат | Роки | | | | Абсолютне відхилення (+;-) 2017 р. від | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2014 | 2016 | 2017 | 2012 | 2016 |
| Витрати на оплату праці | 9,2 | 8,4 | 6,8 | 7,6 | -1,6 | 0,8 |
| Відрахування на соціальні заходи | 3,4 | 3,1 | 1,5 | 1,7 | -1,7 | 0,2 |
| Матеріальні витрати | 79,1 | 80,8 | 84,7 | 77,3 | -1,8 | -7,4 |
| Корми | 55,1 | 57,8 | 61,5 | 61,6 | 6,5 | 0,1 |
| Інша продукція сільського господарства | 6,5 | 3,7 | 4,3 | 13,2 | 6,7 | 8,9 |
| Пальне і мастильні матеріали | 2,8 | 3,2 | 2,5 | 2,5 | -0,3 | 0,0 |
| Електроенергія | 2,8 | 2,7 | 2,5 | x | x | x |
| Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту | 3,4 | 2,8 | 3,2 | x | x | x |
| Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати | 7,0 | 8,5 | 9,2 | 4,4 | -2,6 | -4,8 |
| Амортизація | 4,1 | 3,9 | 3,6 | 4,2 | 0,1 | 0,6 |
| Інші витрати | 4,2 | 3,8 | 3,4 | 4,8 | 0,6 | 1,4 |
| Усього витрат | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | x | x |

*Джерело: узагальнено авторами за даними [5]*

Таблиця 3

**Структура витрат виробництва продукції галузі рослинництва в Україні, 2012–2017 рр., %**

| Елементи витрат | Роки | | | | Абсолютне відхилення (+;-) 2017 р. від | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2012 | 2014 | 2016 | 2017 | 2012 | 2016 |
| Витрати на оплату праці | 9,5 | 6,7 | 5,1 | 5,2 | -4,3 | 0,1 |
| Відрахування на соціальні заходи | 3,5 | 2,6 | 1,1 | 1,2 | -2,3 | 0,1 |
| Матеріальні витрати | 64,7 | 66,9 | 68,0 | 55,4 | -9,3 | -12,6 |
| у т. ч. насіння та посадковий матеріал | 12,6 | 12,1 | 11,3 | 11,5 | -1,1 | 0,2 |
| Інша продукція сільського господарства | 1,2 | 0,5 | 0,3 | 16,5 | 15,3 | 16,2 |
| Мінеральні добрива | 15,5 | 13,3 | 18,8 | 17,8 | 2,3 | -1,0 |
| пальне і мастильні матеріали | 12,1 | 13,4 | 9,8 | 9,6 | -2,5 | -0,2 |
| Електроенергія | 0,8 | 0,9 | 0,7 | x | x | x |
| Паливо і енергія | 1,0 | 0,8 | 0,6 | x | x | x |
| Запасні частини, ремонтні та будівельні матеріали для ремонту | 5,6 | 6,0 | 6,8 | x | x | x |
| Оплата послуг і робіт, що виконані сторонніми організаціями, та інші матеріальні витрати | 15,9 | 19,9 | 19,7 | 10,0 | -5,9 | -9,7 |
| Амортизація | 5,7 | 5,9 | 5,3 | 5,9 | 0,2 | 0,6 |
| Інші витрати | 16,7 | 17,9 | 20,5 | 22,3 | 5,6 | 1,8 |
| Усього витрат | 100,0 | 100,0 | 100,0 | 100,0 | x | x |

*Джерело: узагальнено авторами за даними [5]*

ченості підприємства залежать його ефективність, конкурентоспроможність продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках, продуктивність праці в галузі. Саме тому одним з основних стратегічних напрямів розвитку сільського господарства є відтворення та оновлення основних засобів сільського господарства відповідно до інноваційно-інвестиційної моделі розвитку галузі [7].

Розвиток сільськогосподарського виробництва передбачає наявність техніко-технологічної бази, що відповідає рівню розвинених країн та вимогам новітніх технологій виробництва. Підвищення рівня фондозабезпеченості

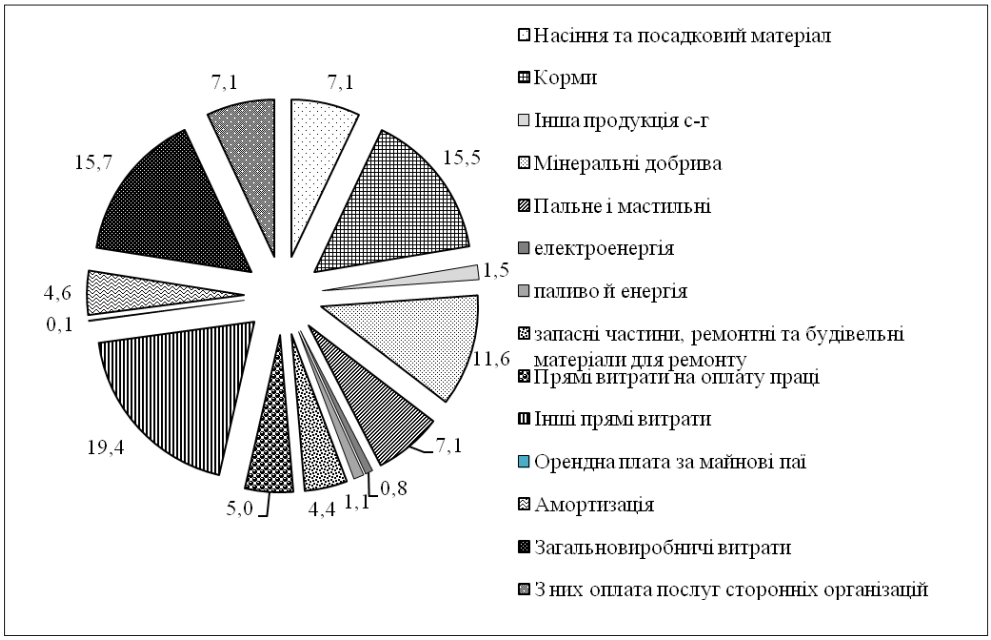



**Рис. 1. Структура виробничої собівартості продукції сільського господарства в аграрних підприємствах України, 2017 р.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [5]*

аграрних підприємств, відповідність основних засобів світовим стандартам, розвиток їх потенціалу на інноваційній основі є головними стратегічними завданнями сучасного етапу розвитку аграрної сфери.

Ризики збільшення виробничих витрат через зростання зношеності техніки, переважання використання застарілих технологій за зростання вартості невідновлюваних природних ресурсів у структурі собівартості – одна з ключових проблем розвитку аграрного сектору економіки України [8].

За рівнем забезпеченості сільського господарства матеріально-технічними ресурсами Україна відстає від розвинутих країн світу. У середньому в Україні на 1 га сільськогосподарських угідь припадає у п'ять-сім разів менше основних засобів, аніж у сільськогосподарських підприємствах із сформованою матеріально-технічною базою. Особливо низький рівень фондооснащеності у малих та середніх господарствах із площею посівів до 250 га, які становлять понад 2/3 їх загальної кількості. [7].

Велике значення у визначенні розміру витрат виробництва в аграрних підприємствах має їх регіональне розміщення.

Розглянемо розподіл виробничої собівартості продукції сільського господарства в підприємствах за регіонами (рис. 2).

Аналізуючи одержані дані, варто зазначити, що найбільші витрати мають центральні області: Чернігівська, Київська, Черкаська, Вінницька та Полтавська, які є аграрними за структурою виробництва. Найменші витрати в сільському господарстві мають західні області України: Волинська, Рівненська, Івано-Франківська, Чернівецька та Закарпатська через специфіку економічного розвитку.

Під час формування техніко-технологічної бази аграрних підприємств доцільно використовувати нормативну потребу основних засобів на виробництво окремих видів продукції.

Науково обґрунтована нормативна потреба основних виробничих засобів сільськогосподарського призначення – це вартісні питомі параметри будівель, споруд, силових і робочих машин, транспортних засобів, продуктивної худоби, багаторічних насаджень, інших видів основних засобів на одиницю посівної площі, одну голову худоби і птиці, 1 т продукції залежно від рівня врожайності культур та продуктивності тварин [9]. При цьому враховується рівень науково-технічного прогресу та інші чинники, які впливають на обсяги та структуру основних засобів. Такі нормативи розроблені в Національному науковому центрі «Інститут аграрної економіки» в розрізі природно-економічних зон і України у цілому

Обґрунтування потреби сільського господарства в основних засобах проведено з використанням даних про перспективні площі посіву культур, їх урожайність, поголів'я тварин та їх продуктивність, обсяги виробництва різних видів продукції (табл. 4).

Ураховуючи значні витрати паливно-мастильних матеріалів та складний стан із їх забез-

печенням, велике значення для сільського господарства має проблема раціонального використання пального та здійснення заходів з енергозбереження.

Розглянемо динаміку витрат пального та мастильних матеріалів за 2012–2017 рр. (рис. 3).

Аналізуючи дані рис. 3, спостерігаємо тенденцію зниження витрат на пальне та мастильні матеріали за період із 2012 до 2017 р. на 1,7%. Зроблений прогноз указує на часткове зниження витрат і в 2018–2019 рр., цей показник становитиме відповідно 12,1% та 11,9%.

Для реалізації стратегічної мети відтворення техніко-технологічного забезпечення аграрної сфери необхідно досягти в найближчі роки співвідношення між придбанням та списанням наявної сільськогосподарської техніки відповідно 15% та 8%, навантаження на одиницю сільськогосподарської техніки (га, т) згідно з технологічною потребою. Руйнівними чинниками у формуванні машино-тракторних парків аграрних підприємств є проблеми ринку технічних засобів та стан вітчизняного сільськогосподарського машинобудування, яке виробляє

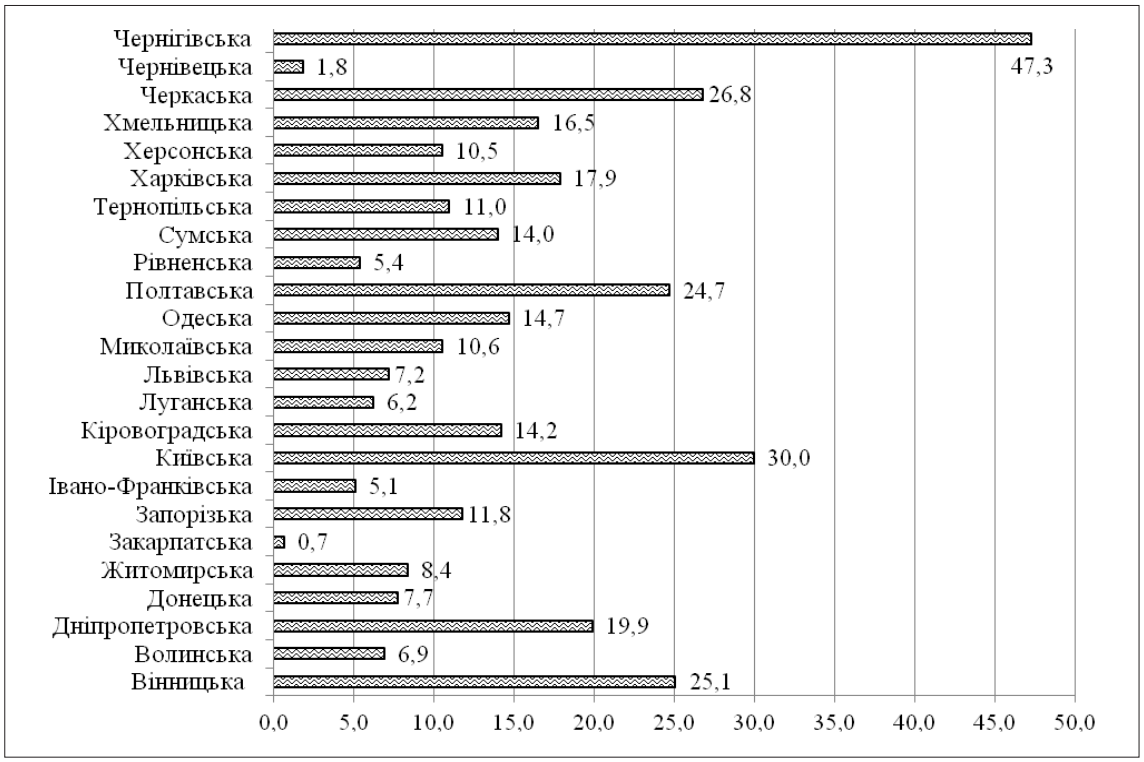



**Рис. 2. Виробнича собівартість продукції сільського господарства за областями України, 2017 р.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [5]*

Таблиця 4

**Нормативна потреба в основних засобах на виробництво сільськогосподарської продукції на період до 2025 р., млрд. грн.**

| Назва основних засобів | Сільськогосподарські підприємства | | Домогосподарства в сільській місцевості | | Усі категорії господарств | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | Рік | | | | | |
| | 2020 | 2025 | 2020 | 2025 | 2020 | 2025 |
| Будівлі, споруди, передавальні пристрої | 420,5 | 536,6 | 173,4 | 221,3 | 593,9 | 757,9 |
| Машини та обладнання | 298,5 | 380,9 | 123,1 | 157,1 | 421,6 | 538 |
| Транспортні засоби | 65,3 | 83,3 | 26,9 | 34,3 | 92,2 | 117,6 |
| Продуктивна худоба | 45,6 | 58,2 | 18,9 | 24,1 | 64,5 | 82,3 |
| Багаторічні насадження | 9,3 | 11,9 | 3,8 | 4,9 | 13,1 | 16,8 |
| Вимірювальні прилади, інвентар,інструменти та ін. | 94,2 | 120,2 | 38,9 | 49,8 | 133,2 | 170 |
| Всього | 933,4 | 1191,1 | 385,0 | 491,5 | 1318,4 | 1682,6 |

*Джерело: дані ННЦ «Інститут аграрної економіки»*

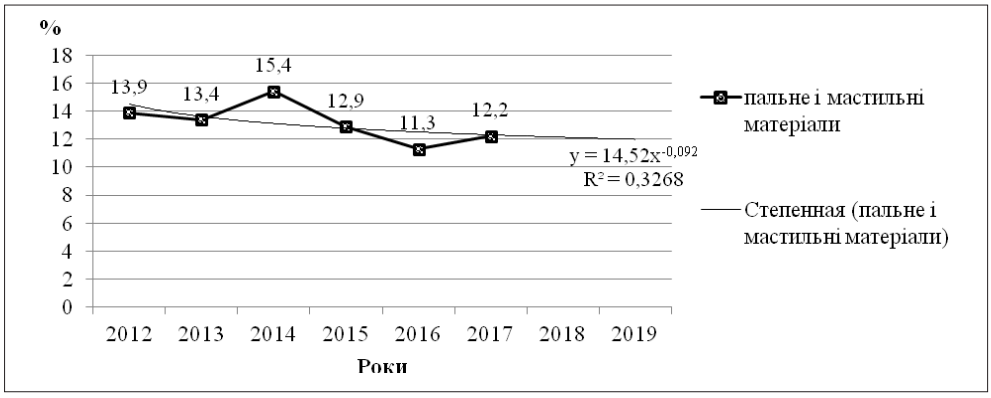



**Рис. 3. Динаміка витрат пального та мастильних матеріалів 2012–2017 рр. та прогноз 2019 р.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [5]*

сільгоспмашини, в межах до 3% технологічної потреби. Тому основним завданням виробників повинно бути поступове наповнення ринку вітчизняною технікою як власного виробництва, так і виготовленою спільно з провідними світовими виробниками [7].

Дані про купівлю тракторів в Україні в 2017 р. подано на рис. 4.

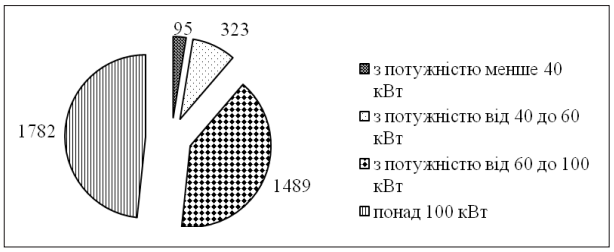



**Рис. 4. Купівля тракторів в Україні, 2017 р., шт.**

*Джерело: побудовано авторами за даними [5]*

Дані рис. 4 свідчать, що в 2017 р. було куплено 3 689 шт. нових тракторів на суму 7 425,4 млн. грн. Також було придбано 1 087 шт. комбайнів на загальну суму 4 790,6 млн. грн. Загалом аграрними підприємствами в 2017 р. на купівлю нової сільськогосподарської техніки та запчастин, автомобілів вантажних за потужністю, видами та марками було витрачено 24 674,14 млн. грн.

Через свою специфіку аграрний сектор, з одного боку, є менш інвестиційно привабливим порівняно з іншими галузями економіки. Це спричинено тривалим періодом виробництва сільськогосподарської продукції, який продовжується нерідко більше року, характеризується поступовим наростанням вкладень від початку виробництва до його завершення та одночасним вивільненням коштів у кінці виробництва під час одержання готової продукції. При цьому треба взяти до уваги ще й існування підвищеного ризику через незалежні від виробника обставини – несприятливі природно-кліматичні умови [10]. З іншого боку, потреба населення у продовольстві забезпечує необхідність розвитку цієї стратегічно важливої галузі національної економіки.

Стабільна діяльність аграрних підприємств підтримує зовнішньоторговельну активність і зміцнює експортні можливості країни, виступає джерелом наповнення державного й місцевих бюджетів, дає змогу забезпечити доступність продуктів харчування і наситити внутрішній ринок якісними товарами вітчизняного виробництва. Зростання інвестиційної привабливості аграрної сфери дає змогу залучати інвестиційні ресурси як вітчизняних, так й іноземних підприємців, оновлювати застарілі основні засоби й модернізувати виробництво на кращих техніко-технологічних та інноваційних засадах. Запровадження у виробництво раціональних та ощадних технологій обробітку землі сприяє поліпшенню екологічних характеристик процесів в аграрному секторі.

Розбудова аграрної сфери здатна дати поштовх розвитку сільських територій і підприємництва на селі, поліпшити соціально-демографічну ситуацію у сільській місцевості у цілому. Водночас може відбуватися й негативний вплив аграрного потенціалу на економічну безпеку. Незважаючи на його значні можливості, екстенсивний спосіб виробництва в агросекторі, застаріла техніко-технологічна база, відсутність стимулів прикладання праці на селі створюють тут ризики й небезпеки [10]. Стратегія розвитку аграрного підприємства базується на порівнянні власних витрат із витратами конкурентів та їх зниженні через зміну обсягів виробництва, розміру підприємства, контроль над витратами. Такий підхід дає змогу забезпечити підвищення ефективності виробництва сільськогосподарської продукції.

Пріоритетними для розвитку аграрних підприємств є стратегічні напрями, спрямовані на зростання їх економічної ефективності через скорочення витрат господарської діяльності, поліпшення техніко-технологічної бази виробництва, розвиток маркетингу, підвищення продуктивності праці та вдосконалення системи управління загалом і управління витратами зокрема. Реалізація цих стратегічних завдань може бути досягнута у тому числі за рахунок удосконалення всіх складників державної аграрної політики, що в умовах сучасних економічних змін виступає стимулюючим чинником розвитку всієї господарської діяльності аграрних підприємств.

**Висновки з даного дослідження**. Аналіз витратного складника стратегічного розвитку аграрних підприємств засвідчив, що у структурі витрат на виробництво сільськогосподарської продукції найбільшу частку мають витрати, пов'язані з техніко-технологічною базою виробництва, тому одним зі стратегічних напрямів досягнення економічної ефективності діяльності аграрних підприємств є її поліпшення. Скороченню витрат господарської діяльності аграрних підприємств сприятимуть підвищення продуктивності праці, вдосконалення системи управління витратами, у тому числі контроль над ними, подальший розвиток маркетингу, а також удосконалення державної аграрної політики.

**Список використаних джерел:**


1. Олійник А.С. Економіко-структурна побудова витрат виробництва в аграрному середовищі. *Управління розвитком суб'єктів підприємництва: механізми, реалії, перспективи* : монографія. Дніпро : Біла К.О., 2018. С. 230–238. URL: http://confcontact.com/kolektyvnamonographiya2018/kolektyvna_monographiya_2018__maket.pdf.
2. Турило А.М., Кравчук Ю.Б., Турило А.А. Управління витратами підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 120 с.
3. Захарова Н.Ю. Особливості формування витрат аграрних підприємств. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки)*. 2014. № 4. С. 232–235. URL: http://journal.tsatu.edu.ua/index.php/econ/article/view File/191/188.
4. За два місяці 2018 року витрати на виробництво продукції АПК зросли на 15%. *Асоціація тваринників України.* URL: https://usba.com.ua/za-dva-misaci-2018-roku-vitrati-na-virobnictvo-produkcii-apk-zrosli-na-15.
5. Державна служба статистики. URL: http://www.ukrstat.gov.ua.
6. Витрати на виробництво сільгосппродукції у 2018 році зросли на 14%. *AgroPolit.com Гаряча агрополітика.* URL: https://agropolit.com/news/9580-vitrati-na-virobnitstvo-silgosppro duktsiyi-u-2018-rotsi-zrosli-na-14.
7. Михайлов М.Г. Стратегічні напрями матеріально-технічного забезпечення аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2018. № 2. С. 10–16. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/2_2018.pdf.
8. Стратегія розвитку аграрного сектору економіки України на період до 2020 року. *Міністерство аграрної політики та продовольства України*. URL: http://minagro.gov.ua/node/7644.
9. Методичні рекомендації з обґрунтування нормативної потреби основних засобів на виробництво сільськогосподарської продукції / О.В. Захарчукта ін. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2016. 60 с.
10. Григоренко Я.О. Реалізація аграрного потенціалу України в системі забезпечення економічної безпеки держави : дис. … канд. ек. наук : 21.04.01. Київ, 2018. 268 с. URL: http://www.niss.gov.ua/public/File/aspirantura/zahust_2018/dys_Grygorenko.pdf.
11. Bezpartochnyi M., Živitere M., Riashchenko V. Creating a marketing strategy on agriculture market. *Formation of modern social, economic and organizational mechanisms development of entities agrarian business* : collective monograph ; edited by M. Bezpartochnyi ; ISMA University. Riga : Landmark SIA, 2017. P. 52–68.

УДК 338.47:656

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-9

**Богаченко М.В.**
аспірант
Одеського національного політехнічного університету

**Bohachenko Marharyta**
Odesa National Polytechnic University

# ОЦІНКА ЯКОСТІ ТА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ МІСЬКОГО ПАСАЖИРСЬКОГО АВТОМОБІЛЬНОГО ТРАНСПОРТУ В УКРАЇНІ

# ASSESSMENT OF QUALITY AND EFFICIENCY OF UKRAINIAN PUBLIC PASSENGER TRANSPORT

У статті охарактеризовано основні показники діяльності міського пасажирського автомобільного транспорту в Україні. Проаналізовано динаміку пасажирських перевезень за період 2008–2018 рр. у цілому за видами транспорту та в розрізі транспортних перевезень за регіонами України. Проведено аналіз таких показників діяльності міського пасажирського автомобільного транспорту України, як пасажирооборот та кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом за період 2002–2018 рр. та кількість поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік за регіонами. Визначено основні проблеми міського пасажирського автомобільного транспорту, що впливають на щорічне скорочення обсягів пасажирських перевезень, та запропоновано шляхи їх вирішення.

**Ключові слова**: тариф, тарифна система, тарифна політика, пасажирські перевезення, ефективність транспортного обслуговування, транспортні моделі обслуговування населення, рівень якості транспортного обслуговування.

В статье охарактеризованы основные показатели деятельности городского пассажирского автомобильного транспорта в Украине. Проанализирована динамика пассажирских перевозок за период 2008–2018 гг. в целом по всем видам транспорта и в разрезе транспортных перевозок по регионам Украины. Проведен анализ таких показателей деятельности городского пассажирского автомобильного транспорта Украины, как пассажирооборот и количество перевезенных пассажиров автомобильным транспортом за период 2002–2018 гг., количество поездок в автобусах в расчете на одного человека существующего населения в среднем за год по регионам. Определены основные проблемы городского пассажирского автомобильного транспорта, влияющие на ежегодное сокращение объемов пассажирских перевозок, и предложены пути их решения.

**Ключевые слова**: тариф, тарифная система, тарифная политика, пассажирские перевозки, эффективность транспортного обслуживания, транспортные модели обслуживания населения, уровень качества транспортного обслуживания.

The article describes the main indicators of the activity of Ukrainian public passenger transport due to the fact that urban transport is the main life source of the country, which provides all types of people's activities, and it contributes to the normal functioning and smooth economic development of cities and the country as a whole system. The authors' articles on this topic were examined and were concluded that the development of modern cities is accompanied by the territorial growth of the city, increasing the distance between housing and working areas, which leads to increase the numbers of using transport. And for a proper assessment of this situation, it is necessary to assess the main indicators. For that statistical data were collected for further research. The main indicators were highlighted and the analysis of which was carried out. Analyses of the dynamics of public passenger transport for the period of 2008-2018 was made in general by types of transport and in the context of transport by regions of Ukraine. There is also an analysis of the indicators of public passenger transport in Ukraine as passenger turnover and the number of passengers transported by road for the period 2002-2018 and the number of bus trips per inhabitant per capital on average per year by region. The main problem was indicated. The reasons were identified that affect on annual reduction such as people' low income people; high wear of vehicles of transportation companies; inability of transport companies to fully fund their renovation and expansion of their material and technical base; imperfect policy on refinancing transportation of privileged categories of the population; imperfect tariff policy in the field of rendering transport services, etc. As a result solutions were identified.

**Key words**: tariff, transport system, tariff policy, passenger transportation, efficiency of transport services, transport model of public services, quality of transport services.

**Постановка проблеми.** Відповідно до Національної транспортної стратегії України [1], транспортна галузь є однією з базових галузей економіки, що створює необхідні передумови для задоволення потреб користувачів транспорту у наданні транспортних послуг та розвитку бізнесу, проте сьогодні транспортна галузь у цілому задовольняє лише основні потреби населення та економіки в перевезеннях за обсягом, але не за якістю.

Для розуміння шляхів розв'язання цих питань залишається актуальним аналіз динаміки розвитку основних показників діяльності пасажирських транспортних перевезень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню питань ефективної організації міського пасажирського транспорту присвячено роботи вітчизняних та зарубіжних учених. Я.Р. Корнійко [2] вважає, що рівень розвитку транспортної системи держави – це одна з найважливіших ознак її технологічного процесу через те, що за умови інтеграції до європейської та світової економіки потреба у високорозвиненій транспортній системі дедалі посилюється – вона має стати базисом для ефективного входження України до світового співтовариства та зайняти в ньому місце, яке б відповідало рівню успішної держави. В.А. Грабельников [3] визначає, що міський пасажирський транспорт має значні провізні здібності, нижчу собівартість перевезень порівняно з індивідуальним транспортом і має корисний ефект від зниження скорочення завантаження площі проїжджої частини міських вулиць за умови одночасного транспортного обслуговування реальних і потенційних пасажирів. В.О. Вдовиченко [4] зауважує, що стійкий міський транспорт – це система, що забезпечує постійну високоякісну мобільність і зручність користування транспортом для всього населення в довгостроковій перспективі, водночас позитивно впливає на навколишнє середовище, а також соціальну та економічну стійкість місцевого співтовариства у цілому. В.Я. Карковська [5] розглядає транспорт як один із головних складників територіального поділу праці та засобом забезпечення територіальних взаємозв'язків, сполучну ланку між виробництвом і споживанням, а разом з іншими галузями транспортний комплекс міст є заставою ефективного розвитку всіх сфер його життєдіяльності, а також індикатором якості життя населення.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є аналіз показників діяльності міського пасажирського автомобільного транспорту України.

Відповідно до поставленої мети, завданнями даного дослідження є:

1) аналіз динаміки показників міського пасажирського транспорту;

2) виявлення основних проблем, що потребують розв'язання;

3) визначення завдань, що необхідно виконати для розв'язання проблем.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиток сучасних міст супроводжується територіальним зростанням міста, збільшуються відстані між житловими та робочими зонами, що призводить до збільшення використання транспорту. Це призводить до збільшення потреби у включенні більшої кількості підсистем громадського міського та приміського пасажирського транспорту. Міський транспорт є основним джерелом життєдіяльності країни, оскільки він забезпечує всі види діяльності людей, сприяє нормальному функціонуванню та плавному економічного розвитку як міста, так і країни у цілому. Міські пасажирські перевезення є однією з головних послуг для населення, що забезпечує нормальне соціальне функціонування та сталий економічний розвиток.

Усе це вимагає узгодження для досягнення повної інтеграції з метою оптимального функціонування інтегрованої транспортної системи для задоволення транспортних потреб населення. У цілому міський пасажирський транспорт повинен забезпечувати розвинену мережу послуг через інтеграцію різних засобів транспорту та транспортної політики. Інтеграція міського пасажирського транспорту повинна відбуватися на різних рівнях і складатися з певної сукупності аспектів, які створюють цілісність транспортної мережі. Саме через це країна потребує і користується послугами громадського транспорту через більшу мобільність для будь-якої верстви населення, оскільки здебільшого він забезпечує транспортні послуги особам, які не володіють власним транспортним засобом. Через це громадський транспорт вимагає ефективної і зручної організації.

Відповідно до Закону України «Про транспорт» [6], до транспорту загального користування відносять залізничний, морський, річковий, автомобільний і авіаційний, а також міський електротранспорт, у тому числі метрополітен. У табл. 1 представлено статистику перевезення пасажирів в Україні за 2008–2018 рр.

Як видно з табл. 1, автомобільний транспорт є найбільш поширеним режимом транзиту пасажирів, оскільки має досить розгалужену інфраструктуру та найбільшу мобільність серед усіх видів місцевого пасажирського транспорту. Стабільний економічний і політичний розвиток неможливий без надійної пасажирської автотранспортної мережі, тому погіршення тран-

Таблиця 1

**Пасажирські перевезення в Україні за 2008–2018 рр., млн. осіб [6]**

| **Вид транспорту** | **2008** | **2009** | **2010** | **2011** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** | **2018** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| залізничний | 446 | 426 | 427 | 430 | 430 | 425 | 389 | 390 | 390 | 165 | 158 |
| *автомобільний* | *4 369* | *4 013* | *3 719* | *3 605* | *3 449* | *3 341* | *2 915* | *2 260* | *2 025* | *2 019* | *1 907* |
| водний | 9 | 8 | 8 | 8 | 7 | 7 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 |
| авіаційний | 6 | 5 | 6 | 8 | 8 | 8 | 7 | 6 | 8 | 11 | 13 |
| трамвайний | 963 | 787 | 714 | 798 | 800 | 757 | 770 | 738 | 694 | 676 | 666 |
| тролейбусний | 1 580 | 1 283 | 1 204 | 1 346 | 1 346 | 1 306 | 1 092 | 1 081 | 1 039 | 1 058 | 1 016 |
| метрополітен | 959 | 752 | 761 | 778 | 774 | 775 | 726 | 700 | 698 | 719 | 727 |
| **Всього** | **8 331** | **7 274** | **6 838** | **6 973** | **6 812** | **6 620** | **5 900** | **5 176** | **4 854** | **4 647** | **4 487** |

Таблиця 2

**Перевезення пасажирів автомобільним транспортом (автобусами) за регіонами, млн. [7]**

| | **2000** | **2005** | **2010** | **2012** | **2013** | **2014** | **2015** | **2016** | **2017** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Україна** | **2556** | **3837** | **3720** | **3449** | **3341** | **2915** | **2260** | **2025** | **2019** |
| АР Крим | 139,3 | 128,6 | 139,9 | 105,3 | 121,0 | .. | .. | .. | .. |
| **області** | | | | | | | | | |
| Вінницька | 87,3 | 92,3 | 100,2 | 97,2 | 90,9 | 88,4 | 87,8 | 81,4 | 81,0 |
| Волинська | 49,4 | 106,2 | 93,6 | 95,0 | 92,1 | 85,6 | 83,1 | 80,5 | 74,1 |
| Дніпропетровська | 179,6 | 341,4 | 347,6 | 313,9 | 316,5 | 264,9 | 163,2 | 101,7 | 116,9 |
| Донецька | 259,0 | 448,7 | 534,8 | 505,4 | 479,3 | 378,3 | 115,9 | 80,7 | 89,7 |
| Житомирська | 42,8 | 61,5 | 76,9 | 70,1 | 70,1 | 70,9 | 70,8 | 66,7 | 61,3 |
| Закарпатська | 33,1 | 53,1 | 49,9 | 45,2 | 43,1 | 41,0 | 42,8 | 37,3 | 34,1 |
| Запорізька | 142,1 | 123,7 | 83,0 | 81,2 | 71,5 | 75,8 | 66,6 | 63,0 | 65,1 |
| Івано-Франківська | 57,8 | 75,8 | 70,0 | 34,1 | 82,9 | 85,3 | 80,0 | 56,8 | 63,5 |
| Київська | 81,2 | 67,8 | 157,7 | 129,7 | 113,7 | 116,6 | 102,0 | 84,3 | 86,6 |
| Кіровоградська | 39,2 | 82,0 | 85,6 | 86,0 | 67,0 | 47,7 | 48,5 | 47,0 | 41,9 |
| Луганська | 129,3 | 270,1 | 163,0 | 122,0 | 121,7 | 54,6 | 8,3 | 11,7 | 7,9 |
| Львівська | 135,8 | 171,4 | 213,4 | 197,1 | 166,4 | 171,0 | 152,4 | 133,0 | 131,1 |
| Миколаївська | 29,2 | 104,0 | 138,0 | 131,6 | 129,6 | 120,8 | 83,2 | 84,8 | 86,6 |
| Одеська | 123,0 | 208,5 | 194,1 | 185,2 | 171,0 | 161,5 | 140,9 | 135,7 | 125,7 |
| Полтавська | 84,9 | 120,0 | 74,1 | 51,6 | 52,6 | 52,7 | 52,0 | 50,2 | 45,3 |
| Рівненська | 78,9 | 92,7 | 94,0 | 96,0 | 98,9 | 100,3 | 93,1 | 88,4 | 101,0 |
| Сумська | 46,8 | 37,1 | 85,0 | 67,5 | 68,3 | 66,7 | 64,4 | 61,4 | 63,0 |
| Тернопільська | 37,7 | 64,4 | 75,6 | 57,3 | 62,9 | 67,2 | 63,8 | 53,9 | 51,3 |
| Харківська | 102,2 | 157,1 | 146,9 | 137,2 | 129,6 | 128,4 | 124,6 | 111,9 | 114,9 |
| Херсонська | 34,6 | 89,0 | 78,7 | 72,4 | 79,0 | 72,9 | 63,9 | 61,7 | 53,3 |
| Хмельницька | 54,9 | 106,9 | 117,1 | 106,9 | 87,6 | 81,1 | 77,7 | 75,5 | 73,1 |
| Черкаська | 61,2 | 116,2 | 92,6 | 91,3 | 83,1 | 77,0 | 73,0 | 67,8 | 66,2 |
| Чернівецька | 23,0 | 28,1 | 39,1 | 41,4 | 43,1 | 42,5 | 39,3 | 30,2 | 34,0 |
| Чернігівська | 70,3 | 78,4 | 86,0 | 83,9 | 69,2 | 61,6 | 48,4 | 47,3 | 44,3 |
| **міста** | | | | | | | | | |
| Київ | 402,7 | 524,7 | 360,8 | 371,8 | 406,9 | 400,5 | 304,6 | 312,0 | 307,4 |
| Севастополь | 32,2 | 36,8 | 28,7 | 23,9 | 25,7 | .. | .. | .. | .. |

спортних умов завдає шкоди економіці як міст, так і країни у цілому.

Для більш деталізованого аналізу охопимо всі регіони України за винятком тимчасово окупованої території АР Крим і м. Севастополя, а також частини зони проведення антитерористичної операції. Пасажирські перевезення в Україні за регіонами за період 2008–2017 рр. представлено в табл. 2.

Як видно з табл. 2, найбільша кількість перевезень спостерігається у 2005 р. – 3 836,5 млн. пасажирів зі щорічним зниженням і досягненням мінімального значення у 2017 р. – 2 019,3 млн. пасажирів. Найбільша кількість перевезених

пасажирів за період із 2000 по 2017 р. спостерігається у п'яти областях: Донецькій (у середньому 321,21 млн. пасажирів на рік), Дніпропетровській (238,41 млн.), Львівській (163,51 млн.), Одеський (160,62 млн.) та Харківській (у середньому 128,09 млн. пасажирів на рік).

Одним з основних показників, що характеризують пасажирські перевезення, є пасажирооборот, або пасажирообіг. Цей показник характеризує сумарну кількість перевезених пасажирів на певну відстань і обчислюється як добуток кількості перевезених пасажирів на відстань перевезення за кожною поїздкою. У табл. 3 представлено темпи росту пасажирообороту та кількості перевезених пасажирів автомобільним транспортом за період 2002–2018 рр.

Проаналізувавши дані табл. 3, можна визначити стійку тенденцію до скорочення обсягів перевезення пасажирів.

Для повної картини в табл. 4 представлено кількість поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік за регіонами за період 2000–2017 рр.

Як видно з табл. 4, максимальне значення кількості поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення спостерігається у 2005 р. – 82 поїздки з поступовим зниженням і досягненням мінімального значення у 2016 р. – 47 поїздок. При цьому в 2017 р. спостерігається підвищення даного показника до 48 поїздок. Найвищий показник кількості поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення спостерігається у Миколаївській (у середньому 86 поїздок на рік), Волинській (81 поїздка), Рівненській (81 поїздка), Донецькій (72 поїздки) та Дніпропетровській (у середньому 71 поїздка на рік) областях.

Отже, проаналізувавши динаміку розвитку міського пасажирського транспорту, можна визначити, що основною проблемою є щорічне скорочення обсягів перевезення пасажирів. Це пов'язано з:

1) низьким рівнем доходів населення;

2) високою зношеністю транспортних засобів підприємств із пасажирських перевезень;

3) неспроможністю транспортних підприємств фінансувати повною мірою оновлення та розширення своєї матеріально-технічної бази;

4) недосконалою політикою щодо рефінансування перевезень пільгових категорій населення;

5) недосконалою тарифною політикою у сфері надання транспортних послуг тощо.

Усі ці питання можна поступово вирішити за рахунок упровадження оновлених державних механізмів регулювання транспортної галузі, перегляду існуючої тарифної системи, впровадження системи фінансування пільгових категорій перевезення та інвестування у транспортну галузь, що дасть змогу проводити постійне оновлення та розширення

Таблиця 3

**Пасажирооборот та кількість перевезених пасажирів автомобільним транспортом, 2002–2018 рр. [7]**

| Показник / Рік | Пасажирооборот | | Кількість перевезених пасажирів | |
|---|---|---|---|---|
| | млн. пас. км | у % до попереднього року | млн. | у % до попереднього року |
| 2002 | 36 200 | 117% | 3 091 | 113% |
| 2003 | 40 200 | 111% | 3 291 | 106% |
| 2004 | 47 500 | 118% | 3 720 | 113% |
| 2005 | 52 491 | 110% | 3 840 | 103% |
| 2006 | 54 200 | 103% | 3 988 | 104% |
| 2007 | 56 200 | 104% | 4 174 | 105% |
| 2008 | 61 434 | 109% | 4 369 | 105% |
| 2009 | 55 296 | 90% | 4 013 | 92% |
| 2010 | 52 048 | 94% | 3 719 | 93% |
| 2011 | 51 396 | 99% | 3 605 | 97% |
| 2012 | 50 320 | 98% | 3 449 | 96% |
| 2013 | 49 028 | 97% | 3 341 | 97% |
| 2014 | 42 632 | 87% | 2 915 | 87% |
| 2015 | 34 585 | 81% | 2 260 | 78% |
| 2016 | 34 555 | 99% | 2 025 | 90% |
| 2017 | 35 509 | 100% | 2 019 | 100% |
| 2018 | 31 775 | 92% | 1 907 | 94% |

Таблиця 4

**Кількість поїздок в автобусах у розрахунку на одну особу наявного населення у середньому за рік за регіонами, поїздок [7]**

| | 2000 | 2005 | 2010 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Україна** | **53** | **82** | **81** | **76** | **74** | **68** | **53** | **47** | **48** |
| АР Крим | 66 | 65 | 71 | 54 | 62 | .. | .. | .. | .. |
| **області** | | | | | | | | | |
| Вінницька | 49 | 54 | 61 | 60 | 56 | 55 | 55 | 51 | 51 |
| Волинська | 45 | 102 | 90 | 91 | 88 | 82 | 80 | 77 | 71 |
| Дніпропетровська | 49 | 99 | 104 | 95 | 96 | 81 | 50 | 31 | 36 |
| Донецька | 53 | 97 | 120 | 115 | 110 | 88 | 27 | 19 | 21 |
| Житомирська | 31 | 46 | 60 | 55 | 56 | 56 | 57 | 54 | 50 |
| Закарпатська | 25 | 43 | 40 | 36 | 34 | 33 | 34 | 30 | 27 |
| Запорізька | 71 | 67 | 46 | 45 | 40 | 43 | 32 | 36 | 38 |
| Івано-Франківська | 39 | 55 | 51 | 61 | 60 | 62 | 52 | 41 | 46 |
| Київська | 45 | 38 | 92 | 75 | 66 | 67 | 59 | 49 | 49 |
| Кіровоградська | 36 | 77 | 84 | 86 | 68 | 49 | 50 | 49 | 44 |
| Луганська | 50 | 112 | 71 | 54 | 54 | 25 | 4 | 5 | 4 |
| Львівська | 50 | 67 | 84 | 78 | 66 | 67 | 60 | 52 | 52 |
| Миколаївська | 22 | 85 | 116 | 112 | 111 | 104 | 72 | 74 | 76 |
| Одеська | 68 | 87 | 81 | 77 | 71 | 67 | 59 | 57 | 53 |
| Полтавська | 50 | 77 | 50 | 35 | 36 | 36 | 36 | 35 | 32 |
| Рівненська | 66 | 80 | 82 | 83 | 85 | 86 | 80 | 76 | 87 |
| Сумська | 36 | 71 | 73 | 59 | 60 | 59 | 58 | 56 | 58 |
| Тернопільська | 34 | 58 | 70 | 53 | 59 | 63 | 60 | 51 | 49 |
| Харківська | 35 | 56 | 53 | 50 | 47 | 47 | 46 | 41 | 43 |
| Херсонська | 29 | 79 | 72 | 67 | 74 | 68 | 60 | 58 | 51 |
| Хмельницька | 39 | 78 | 88 | 81 | 67 | 62 | 60 | 59 | 57 |
| Черкаська | 44 | 87 | 72 | 72 | 66 | 61 | 59 | 55 | 54 |
| Чернівецька | 26 | 31 | 43 | 46 | 47 | 47 | 43 | 33 | 37 |
| Чернігівська | 54 | 67 | 78 | 77 | 65 | 58 | 46 | 46 | 43 |
| **міста** | | | | | | | | | |
| Київ | 155 | 195 | 129 | 131 | 142 | 139 | 105 | 107 | 105 |
| Севастополь | 81 | 97 | 75 | 62 | 66 | .. | .. | .. | .. |

матеріально-технічної бази транспортних підприємств.

**Висновки з даного дослідження**. Отже, найбільший вплив на розвиток транспортної системи країни має економічна ситуація в країні, яскравим прикладом якої є глобальна фінансова криза 2008 р., після якої чітко спостерігається щорічне зниження обсягів перевезень пасажирів будь-яким видом транспорту. Незважаючи на високий потенціал розвитку міських пасажирських перевезень, існує низка першочергових проблем, які потребують вирішення впродовж довготривалого періоду. Залишається відкритим питання щодо схеми рефінансування пільгових перевезень, оскільки кошти на покриття цих перевезень не надаються підприємствам органами державної або місцевої ради. Проте це фінансування може поліпшити фінансовий стан транспортних підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/430-2018-%D1%80
2. Корнійко Я.Р. Сучасний розвиток транспортної системи України. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/viewFile/3092/3046
3. Грабельников В.А. Організація регулювання системи міського громадського пасажирського транспорту. *Вісник Донецької академії автомобільного транспорту*. 2013. № 4. С. 4–9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vdiat_2013_4_3

4. Вдовиченко В.О. Оцінка ресурсних можливостей міського пасажирського транспорту. *Збірник наукових праць Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Транспортні системи та технології перевезень.* 2014. Вип. 8. С. 35–39. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpdnu_tstp_2014_8_7
5. Білинська А.Р. Проблеми стану сучасної транспортної інфраструктури міста Львова. *Економіка міста та урбаністика* : матеріали Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф., м. Київ, 23 березня 2018 р. С. 108–111. URL: http://global-national.in.ua/archive/22-2018/34.pdf
6. Про автомобільний транспорт : Закон України № 2344-III від 05.04.2001. *Відомості Верховної Ради України*. 2001. № 22. URL: http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2344-14
7. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua

УДК 338.48:338.1

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-10

**Бошота Н.В.**
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри фінансів
Мукачівського державного університету

**Boshota Nelja**
Mukachevo State University

# РОЛЬ МІЖНАРОДНИХ ТУРИСТИЧНИХ ОПЕРАТОРІВ НА ТУРИСТИЧНОМУ РИНКУ УКРАЇНИ

# THE ROLE OF INTERNATIONAL TOURIST OPERATORS IN THE TOURIST MARKET OF UKRAINE

У статті визначено особливості розвитку міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України. Окреслено структуру туристичного ринку та специфіку і роль суб'єктів туристичної діяльності в Україні. Досліджено особливості процесу обслуговування туристів та складові елементи управління процесом обслуговування туристів під час реалізації туристичного продукту. Проаналізовано динаміку основних показників вітчизняної туристичної сфери, зокрема показники в'їзного та виїзного туризму. Досліджено тенденції розвитку міжнародних туристичних потоків на туристичному ринку України та специфічні моменти в становленні і функціонуванні міжнародного туризму. Визначено сучасні напрями та форми впливу міжнародного туризму на національну економіку. Розглянуто із системних позицій комплекс чинників, проблем і протиріч розвитку міжнародного туризму в Україні. Запропоновано напрями поліпшення діяльності туристичних операторів в Україні.

**Ключові слова**: туристична галузь, туризм, туристичні оператори, міжнародний туризм, суб'єкти туристичної сфери, ринок.

В статье определены особенности развития международных туристических операторов на туристическом рынке Украины. Определены структура туристического рынка, специфика и роль субъектов туристической деятельности в Украине. Исследованы особенности процесса обслуживания туристов и составляющие элементы управления процессом обслуживания туристов при реализации туристического продукта. Проанализирована динамика основных показателей отечественной туристической сферы, в частности показатели въездного и выездного туризма. Исследованы тенденции развития международных туристических потоков на туристическом рынке Украины и специфические моменты в становлении и функционировании международного туризма. Определены современные направления и формы влияния международного туризма на национальную экономику. Рассмотрен с системных позиций комплекс факторов, проблем и противоречий развития международного туризма в Украине. Предложены направления улучшения деятельности туристических операторов в Украине.

**Ключевые слова**: туристическая отрасль, туризм, туристические операторы, международный туризм, субъекты туристической сферы, рынок.

In today's conditions, the intensification of the processes of globalization of economic, political, cultural and social spaces international tourism is becoming one of the leading sectors of the world economy and an important segment of the world market. The importance and relevance of the study of the role of international tourism in the field of services is determined by the fact that it is an important indicator of the socio-economic development of the state. In many countries, international tourism plays a significant role in shaping the gross domestic product, creating additional jobs and ensuring employment, is the source of foreign exchange earnings and intensifying foreign trade balance. Influencing key industries such as transport, communications, construction, and the production of consumer goods, tourism is a kind of catalyst for the development of the entire socio-economic space of the country. The article describes the features and trends of the development of international tourist operators in the tourist market of Ukraine. The structure of the tourist market and the specifics and role of the subjects of tourist activity in Ukraine are outlined. The features of the tourists' service process and components of the management process of tourist service during the implementation of the tourism product are explored. The dynamics of the main indicators of the domestic tourism sector, in particular, indicators of inbound and outbound tourism, is analyzed. The tendencies of development of international tourist streams on the tourist market of Ukraine and specific moments in the development and functioning of international tourism are explored. The modern directions and forms of influence of international tourism on the social and economic development of the country are determined. The complex of factors, problems and contradictions of the development of international tourism in Ukraine is considered from the system positions. Are offered directions of improvement of activity of tourist operators in Ukraine, specializing in international tourism, and practical recommendations for further development of tourism industry in modern market conditions are developed.

**Key words:** tourism industry, tourism, tourist operators, international tourism, subjects of the tourist sphere, market.

**Постановка проблеми.** Розвиток туристичної галузі неодмінно призводить до появи нових видів туристських фірм і ускладнення їхньої структури. Коли туризм перестав уважатися предметом розкоші і перетворився на явище масове, з'явилася необхідність в регулюванні цієї галузі, створенні компаній, які б планували програми подорожей, і компаній, які б займалися їх розповсюдженням. Унаслідок цього на ринку з'явилися такі туристичні фірми, як туроператор і турагент. Основними причинами для становлення туроператорської справи є формування масового ринку туризму на далекі відстані, ускладнення туристського продукту, спеціалізація діяльності туристичних фірм, економія коштів постачальників туристських послуг на маркетингові послуги, економія коштів і часу туристами на організацію подорожі. Тому тема аналізу сучасного стану розвитку міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України є надзвичайно актуальною та потребує подальшого розгляду.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Різні аспекти дослідження шляхів розвитку міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України висвітлено в працях таких учених, як О.М. Азарян [2], М.А. Лендєл [3], М.П. Кляп [4], М.П. Сагайдак [5], О.О. Сунцова [6], Т.С. Трусова [7] та ін. Однак багато питань організації процесу обслуговування туристів в умовах сучасної ринкової економіки і специфіки її розвитку міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України вивчено ще недостатньо, що негативно відображається на практичному здійсненні просування туристичних послуг.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є обґрунтування ролі та особливостей розвитку міжнародних туристичних операторів на туристичному ринку України.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Туризм як явище з'явився ще в античному світі, проте організаційні основи туристської діяльності були закладені тільки в середині XIX ст. Формування повноцінного міжнародного ринку як системи взаємного обміну туристськими послугами почалося після закінчення Другої світової війни, коли туристичні подорожі стали доступні широким верствам населення, що зумовило масовий характер попиту на них і подальший розвиток світової туристичної індустрії.

Дослідження еволюції ринку міжнародних поїздок виявило історичні етапи, пройдені туристським ринком на шляху побудови транснаціональних зв'язків і взаємодій. Спочатку (до середини XX ст.) міжнародний туризм носив характер класичної світової торгівлі, у рамках якої функціонують національні туристські оператори, вступаючи в торгові взаємини з іноземними туристичними постачальниками (готелями, перевізниками, підприємствами громадського харчування), формуючи туристичні продукти. У їх складі вказувалася національна приналежність того чи іншого компонента туристського продукту. Невисокі обсяги міжнародних туристських обмінів, а також недосконалість транспорту і засобів комуні-

кації стримували зростання туризму в усьому світі, виключали ефект масштабу в туристському бізнесі.

Діяльність вітчизняних туристичних підприємств на міжнародному ринку в умовах конкурентної боротьби залежить від його ефективності забезпечення конкурентоспроможності. На етапі впровадження механізму формування конкурентоспроможності вітчизняних туристичних підприємств на міжнародному ринку важливим є обґрунтування категорії конкурентоспроможності підприємства [4]. Суб'єктами, що здійснюють та/або забезпечують туристичну діяльність (суб'єкти туристичної діяльності), є туристичні оператори та турагенти (рис. 1).

Міжнародний туризм з інтегрованими економічними системами характеризується повною консолідацією виробництва туристського продукту в різних країнах, що забезпечується відповідними політичними і економічними рішеннями органів влади (скасування бар'єрів для переміщення ресурсів і працівників, створення додаткових бар'єрів для конкурентів) [3]. Країни, що беруть участь у такій кооперації, можуть бути і донорами, і реципієнтами [7]. Класичне виробництво туристського продукту в країні-реципієнті (навіть за наявності природних переваг) неможливо без участі ресурсів, персоналу, технологій, товарів туристського споживання з країни-донора. Своєю чергою, країна-донор вільно бере участь у виробництві туристичного продукту країни-реципієнта, причому часто це відбувається в умовах недобросовісної конкуренції. У результаті забезпечуються зростання завантаженості туристських потужностей реципієнта, якість національного туристичного продукту. Паралельні зусилля інвесторів країни – туристського донора з просування туристичного продукту країни-реципієнта на власному ринку посилює міжнародний поділ праці, позиціонування однієї країни як місця для роботи, а іншої – як популярної туристичної дестинації, що суттєво позначається на підвищенні інвестиційної привабливості туристичної індустрії країни-реципієнта.

В умовах сучасного стану світової економіки принципово важливими стають зміна напрямків туристичних потоків, скорочення виїзного туризму і переорієнтація вивільнених потоків на внутрішній ринок. У туристичному комплексі абсолютно очевидною стала активізація зусиль щодо розвитку і розширення спектра й якості послуг, що надаються вітчизняними суб'єктами даного ринку. Невід'ємним складником ринкової економіки є створення, розвиток та забезпечення конкурентоспроможності – сукупності зовнішніх стосовно конкретних туристичних підприємств чинників, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Водночас конкурентні переваги є динамічними за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках та є елементом економічного життя [7].

Слід відзначити, що операції з процесу обслуговування туристів під час реалізації туристичного продукту реалізуються або шляхом надання туристу окремих видів послуг у ході самостійної поїздки, або шляхом продажу турів, що включають повний (або за деякими винятками) набір послуг для поїздки на певний термін за заздалегідь розробленою програмою. При цьому турист оплачує загальну

**Рис. 1. Суб'єкти туристичної діяльності [1]**

вартість набору послуг, що розраховується з урахуванням знижок на окремі види послуг, особливо транспортні. Тури можуть бути як індивідуальними, так і колективними. Вони також можуть диференціюватися залежно від спрямованості на задоволення тих чи інших інтересів (наприклад, бізнес-тури – поїздки для підприємців, що включають організацію ділових зустрічей, відвідування виставок, участь у семінарах і т. д.) [4].

Так, розвиток міжнародної туристської діяльності суттєво обмежується відмінностями між регіональними ринками і між державами, залученими у виробництво туристського продукту. Туризм має на меті переміщення людей і зміну ними звичних умов проживання, потребує докладання суттєвих зусиль із боку організаторів туристських обмінів для уніфікації умов (комфорт, сервіс, мовне середовище, стандарти якості), в яких знаходяться під час поїздки туристи.

Туристична галузь є частиною третинного сектору світової економіки, оскільки основним (близько 80%) продуктом, виробленим на туристських ринках, є послуги. Визначення, дане Світовою організацією торгівлі, дає змогу окреслити коло підприємств, які безпосередньо належать до сфери туризму: «Туристичні та які стосуються організації подорожей послуги включають послуги, що надаються готелями та ресторанами (у тому числі кейтеринг), туристичними агентствами і туроператорами, туристсько-екскурсійними організаціями, а також інші відповідні послуги» [9].

Нині туризм є важливим складником у галузі світової економіки. За даними Всесвітньої туристичної організації, частка туризму у світовому ВВП становить близько 9%, близько 30% у світовому експорті послуг та 6% від обсягів світової торгівлі. В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон за 2015–2018 рр. представлений на рис. 2.

Аналізуючи туристичний потік протягом 2015–2018 рр., слід зазначити тенденцію до спаду в'їзного туризму. У 2018 р. іноземців в'їхало на 3,2% менше, ніж за 2017 р. У III кварталі 2018 р. частка кількості іноземних туристів становить близько 33% від загальної кількості іноземних туристів, які в'їхали протягом року, що пояснюється літнім сезоном і періодом відпусток, у I кварталі – 17–18%. Інформація щодо кількості іноземних громадян, що приїхали до України, представлена в табл. 1.

Прикордонні країни традиційно є лідерами за відвідуванням України: Молдова, Білорусь, Росія, Польща, Угорщина, Румунія, Словаччина.

В'їзд іноземців до України за 2018 р. представлений на рис. 3.

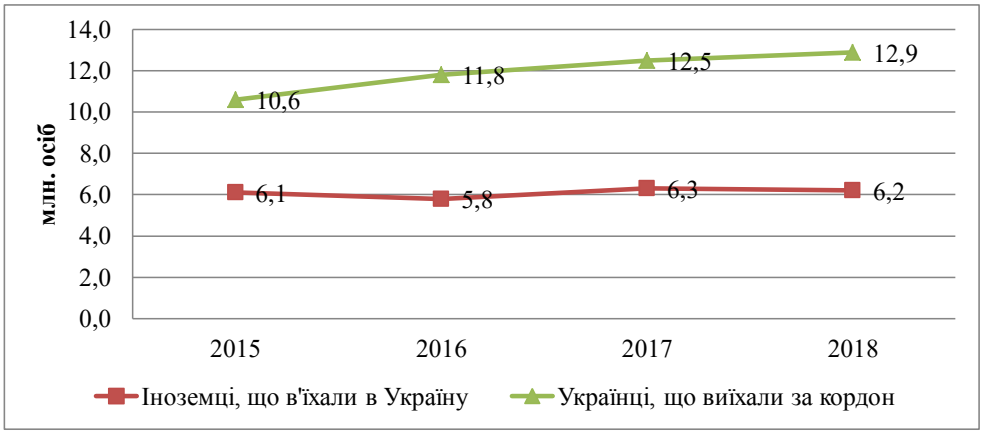



**Рис. 2. В'їзд іноземців в Україну та виїзд українців за кордон за 2015–2018 рр. [8]**

Таблиця 1

**Кількість іноземних громадян, що приїхали до України, 2015–2018 рр. (осіб) [8]**

| Період | 2015 р. | 2016 р. | 2016/ 2015, % | 2017 р. | 2017/ 2016, % | 2018 р. | 2018/ 2017, % |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| I квартал | 2864847 | 2427303 | -15,3 | 2631508 | 8,4 | 2547740 | -3,2 |
| II квартал | 3214002 | 3392754 | 5,6 | 3697130 | 9,0 | 3673406 | -0,6 |
| I півріччя | 6078849 | 5820057 | -4,3 | 6328638 | 8,7 | 6221146 | -1,7 |
| III квартал | 3733156 | 4559522 | 22,1 | 4769511 | 4,6 | | |
| IV квартал | 3074226 | 3226337 | 4,9 | 3323092 | 3,0 | | |
| Всього | 12886231 | 13605916 | 5,6 | 14421241 | 6,0 | | |

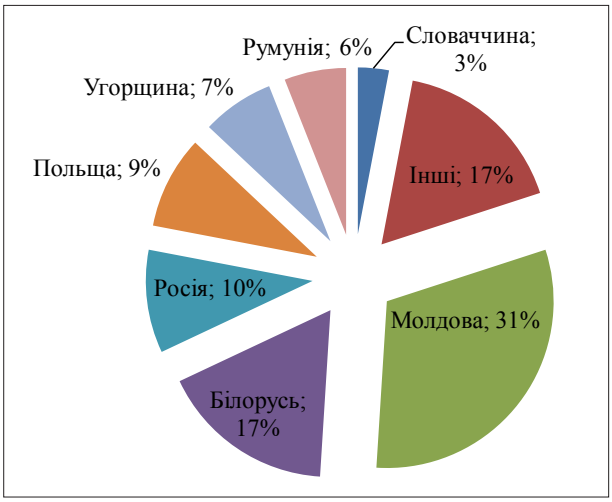



**Рис. 3. В'їзд іноземців до України за 2018 р. (%) [8]**

Відвідування України громадянами прикордонних країн зменшилося, водночас неприкордонних зросло: Великобританії – на 61,8%, Ізраїлю – на 25,9%, Литви – на 20,3%, Туреччини – на 16,2%, Чехії – на 15,6%, Італії – на 13,9%, Німеччини – на 12,7%, США – на 12,5%, Франції – на 8,1%, Азербайджану – на 1,2%. За підсумками 2018 р. можна відзначити, що кількість туристів, що подорожували до України, залишилася практично на рівні 2017 р. Зменшення в'їзду іноземців відбулося з: Угорщини – на 26,4%, Румунії – 11,4%, Словаччини – 10,1%, Польщі – 3,7% та Молдови – 3,2%. Протягом 2015–2018 рр. виїзний вітчизняний туристичний потік зберігає тенденцію подібну до в'їзного, тобто спад у І та зростання у ІІІ кварталі, у літній період. За підсумками 2018 р. приріст виїзного потоку українських туристів порівняно з аналогічним періодом 2017 р. становить 3,3% (2017 р. – 6,1%, 2016 р. – 11,5%) [8].

Найчастіше громадяни України відвідують прикордонні країни: Польщу, Росію, Угорщину, Молдову, Білорусь, Румунію, Словаччину. ТОП-20 країн, до яких найчастіше подорожують громадяни України, представлено в табл. 2.

За підсумками 2018 р. можна відзначити незначне збільшення виїзного туризму на 3,3% порівняно з 2017 р. Ураховуючи, що частка кількості українських громадян, подорожуючих за кордон до прикордонних країн, становить близько 83% усього туристичного потоку, коливання показників виїзного туризму відбувається переважно за рахунок подорожей до цих країн. Відвідування прикордонних країн українськими громадянами зросло, крім Росії (-30,9%), неприкордонних – зросло до: Єгипту – на 43,7%, Німеччини – на 35,5%, Італії – майже у два рази, Іспанії – на 50,5%, Франції – на 15%, Австрії – на 3,9% [8].

Варто відзначити, що туристичне обслуговування являє собою досить складний вид

Таблиця 2

**ТОП-20 країн, до яких найчастіше подорожують громадяни України, 2015-2018 рр. (тис. осіб) [8]**

| № п/п | Назва країн | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | Приріст 2018/2017, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Польща | 4 151,0 | 5 129,4 | 4 341,8 | 4 813,6 | 10,9 |
| 2 | Росія | 2 046,3 | 1 712,2 | 2 673,6 | 1 847,3 | -30,9 |
| 3 | Угорщина | 1 095,4 | 1 356,2 | 1 447,1 | 1 539,4 | 6,4 |
| 4 | Молдова | 806,8 | 769,6 | 753,9 | 793,4 | 5,2 |
| 5 | Білорусь | 649,1 | 539,1 | 570,7 | 627,8 | 10,0 |
| 6 | Румунія | 270,4 | 412,8 | 460,5 | 564,0 | 22,5 |
| 7 | Єгипет | 149,2 | 168,0 | 350,1 | 503,0 | 43,7 |
| 8 | Туреччина | 198,2 | 349,4 | 510,3 | 500,4 | -1,9 |
| 9 | Словаччина | 371,5 | 434,3 | 385,0 | 485,7 | 26,2 |
| 10 | Німеччина | 144,4 | 143,3 | 151,7 | 205,6 | 35,5 |
| 11 | Італія | 64,7 | 56,7 | 71,4 | 138,5 | 94,0 |
| 12 | ОАЕ | 65,7 | 78,3 | 90,3 | 87,6 | -3,0 |
| 13 | Ізраїль | 57,5 | 64,4 | 71,3 | 70,0 | -1,9 |
| 14 | Іспанія | 26,3 | 33,0 | 43,4 | 65,3 | 50,5 |
| 15 | Франція | 44,3 | 48,4 | 48,6 | 55,9 | 15,0 |
| 16 | Австрія | 51,4 | 51,3 | 52,5 | 54,6 | 3,9 |
| 17 | Грузія | 30,2 | 41,5 | 50,2 | 50,6 | 0,9 |
| 18 | Греція | 47,1 | 42,6 | 40,8 | 49,1 | 20,4 |
| 19 | Нідерланди | 41,1 | 47,7 | 54,1 | 45,2 | -16,6 |
| 20 | Чехія | 27,4 | 20,8 | 29,6 | 37,1 | 25,0 |
| | Всього | 10552,5 | 11768,3 | 12487,3 | 12899,8 | 3,3 |

надання послуг. Це пов'язано зі специфікою туристичного продукту як послуги. Іноді туристський продукт асоціюють із поняттям «туристський пакет» [6]. Особливість турпакета, по-перше, зумовлена тим, що він складний. Турпакет включає чотири обов'язкові елементи: туристський центр, транспорт, послуги розміщення, трансфер. За кожен елемент відповідають окремі постачальники послуг, розташовані часом у різних країнах, тому турпакет, набуття споживачем у турагента або туроператора – це набір послуг, якість яких важко контролювати. По-друге, турпродукт споживається клієнтом у майбутньому і пов'язаний із переміщенням туриста в рамках держави або перетином кордонів. Тобто покупка турпакета – це фактично покупка уявлень туриста про подорож. Перераховані особливості турпродукту формують його складність, а також неоднозначність для кожного окремого клієнта. Однак існує ще одна особливість – канали збуту туристичних послуг. Послуги безпосередніх підприємств на ринку представляють туроператори. Туроператор – це організація, яка займається комплектацією турів і формуванням комплексу послуг для туристів [7].

Туроператор розробляє туристські маршрути, насичує їх послугами за допомогою взаємодії з постачальниками послуг, забезпечує функціонування турів і надання послуг, готує рекламно-інформаційні видання по своїх турах, розраховує ціни на тури, передає тури турагенту для їх подальшої реалізації туристам. Турагент – це організація-посередник, що займається продажем сформованих туроператором турів. Турагент отримує тури у туроператора і реалізує їх споживачеві. Головною ринковою роллю цих організацій є поєднання постачальників послуг із клієнтами-туристами, часом сильно роз'єднаних як у часі, так і територіально. Це специфічний туристський вид бізнесу [2].

У разі придбання туристичних послуг у туроператора в умовах інформаційної економіки можна назвати низку переваг, головна з яких – регулювання цін на пропоновані тури, оскільки прийнятна ціна приваблива для споживача. Можливість варіювання цін мають великі корпорації (зазвичай це транснаціональні компанії), а досягається це за допомогою зниження витрат, переміщення фінансових ресурсів між окремими видами діяльності всередині компанії, монополізації туристичних ринків країн-донорів, досягнення ефекту масштабу, незалежність від сезонних змін попиту (диференціація пропозиції). Транснаціональні компанії утворюються за участю великого капіталу, де туроператорська компанія в результаті злиття і поглинань з авіакомпанією, мережею готелів і компанією-реципієнтом досягає фінансової міцності й отримує доступ до фінансових ресурсів банків.

Варто відзначити, що у сфері туризму задіяні різноманітні підприємства та організації, які за допомогою надання широкого спектру послуг формують турпродукт і представляють його клієнту. Інформаційні технології надали нові можливості для розвитку туристичної галузі у цілому. Завдяки інформаційному прогресу у сфері туризму змінилася схема обслуговування клієнтів, форми ведення туристичного бізнесу і просування туристичних послуг, система фінансових розрахунків, технічне оснащення офісу турфірми і т. д. Всесвітня мережа Інтернет стає альтернативою традиційним каналам збуту туристичних послуг для споживачів, здатної найбільш повно відповісти їх різним запитам. Турфірми в умовах сучасної економіки змушені реагувати і знаходити нові способи завоювання та утримання клієнтів для успішного й ефективного існування на туристичному ринку [7].

**Висновки з даного дослідження.** Таким чином, формування та втілення стратегії розвитку туризму є процесом, який проходить певні етапи. Стратегії розвитку іноземного туризму включають такі варіанти: стратегія диференціювання, стратегія низьких витрат і стратегія вузької спеціалізації.

Отже, міжнародна торгівля туристськими послугами – важливий елемент процесів інтернаціоналізації й глобалізації соціально-економічних взаємин між країнами. У більшості держав світу функціонує і стабільно розвивається індустрія туризму, заснована на відповідній туристській інфраструктурі.

**Список використаних джерел:**

1. Про Туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Верховна Рада України.* URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/324/95-%D0%B2%D1%80 (дата звернення: 14.03.2019).
2. Аналіз комплексу маркетингу на міжнародному ринку туристичних послуг : монографія / О.М. Азарян та ін. Донецьк : ДонДУЕТ, 2005. 135 с.
3. Лендєл М.А., Газуда С.М., Газуда Л.М. Туристично-рекреаційний комплекс у системі соціально-економічного розвитку сільських територій транскордонного регіону. *Науковий вісник Ужгородського університету.* 2018. Вип. 1(51). С. 153–160.
4. Кляп М.П. Сучасні різновиди туризму : підручник. Київ : Знання. 2013. 334 с.

5. Сагайдак М.П. Глобалізація та регіоналізація туристичного бізнесу: маркетинговий аспект. *Розвиток зовнішньоекономічної діяльності в умовах інтеграційних та глобалізаційних процесів* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, 9–10 квітня 2009 р. Донецьк : ДонДУУ, 2009. С. 379–382.
6. Сунцова О.О. Розвиток рекреаційно-туристичного потенціалу регіону за рахунок впровадження дорадницько-консалтингових проектів. *Вісник КНУТД*. 2016. № 6(105). С. 32–39.
7. Трусова Т.С. Аналіз макрооточення туристичних підприємств: політико-правовий аспект. *Вісник ДІТБ*. 2013. № 17. С. 257–261.
8. Державна служба статистики : веб сайт. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 14.03.2019).
9. Міністерство економічного розвитку і торгівлі України : веб сайт. URL: http://www.me.gov.ua/?lang=uk.

UDC 316.46.058:342.722.1

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-11

**Braikovska Anna**
State University of Infrastructure and Technologies
**Chychkan Yuliia**
State University of Infrastructure and Technologies

**Брайковська А.М.**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування
Державного університету інфраструктури та технологій
**Чичкан Ю.М.**
кандидат економічних наук, доцент,
Державний університет інфраструктури та технологій

# VALUE BASED LEADERSHIP AND GENDER EQUALITY IN THE MODERN ORGANIZATIONS

# ЦІННІСНО-ОРІЄНТОВАНЕ ЛІДЕРСТВО ТА ГЕНДЕРНА РІВНІСТЬ У СУЧАСНИХ ОРГАНІЗАЦІЯХ

The article deals with the changing paradigm of the management of the modern organizations. The main characteristics of the environment of the modern organizations are revealed, which leads to new requirements for the processes of the leadership. The concept and components of the value based leadership are substantiated. The gender models of the leader's behaviour are analyzed. The role of gender approach in formation of a new model of the leadership in the modern organizations is determined. A gender approach to the consideration of any activity suggests that differences in the behaviour and education of men and women are determined not only by their physiological, biological, anatomical features, as by the socio-cultural factors. That is why two basic models of the leader behaviour that differentiate according to a personality characteristics: competitive and cooperative ones. Taking into these objective gender features so-called masculine and feminine leadership models, which are manifestations, individual varieties of a competitive model, were studied in the article.

**Key words**: value based leadership, value based management, leadership, gender equality, model of leadership, leadership psychology, management paradigm, organization, VUCA, VUCA-world.

В статье рассмотрены изменения парадигмы управления современными организациями. Раскрыты основные характеристики внешней среды современных организаций, обуславливающие новые требования к процессам лидерства. Обосновано понятие и компоненты ценностно-ориен-

тированного лидерства. Проанализированы гендерные модели поведения лидера. Определена роль гендерного подхода к формированию модели лидерства в современных организациях. Гендерный подход к рассмотрению любой деятельности предполагает, что различия в поведении и образовании мужчин и женщин определяются не столько их физиологическими, биологическими, анатомическими особенностями, сколько социально-культурными факторами. Можно выделить две основные модели поведения лидера, различающиеся по характеристикам личности, – конкурентную и кооперативную. В статье рассмотрены так называемая маскулинная и феминная модели лидерства, являющиеся проявлениями, индивидуальными разновидностями конкурентной модели поведения индивида.

**Ключевые слова**: ценностно-ориентированное лидерство, ценностно-ориентированный менеджмент, лидерство, гендерное равенство, модель лидерства, парадигма управления, организация, VUCA, VUCA-мир.

В умовах зростання ролі людського капіталу в економіці послуг в центрі уваги сучасних дослідників та менеджерів знаходяться проблеми лідерства, мотивації та недирективного управління. Також у сучасному світі питання гендерної рівності, репрезентативності та рівноваги обох статей як в апараті управління організацією, так і в її лінійних підрозділах є актуальними. Відтак авторами розглядається зміна парадигма управління сучасними організаціями. У фокусі дослідження – вивчення нових підходів до лідерства та гендерної рівності в сучасних організаціях, що виникли в останні роки. У статті проаналізовано явище ціннісно-орієнтованого лідерства у сучасних організаціях, що є напрямком міждисциплінарних досліджень з менеджменту, психології, соціології та філософії. Ціннісно-орієнтоване лідерство як соціальний та культурний феномен може бути розглянуто через призму конкретних поведінкових моделей, а також враховуючи ціннісні орієнтації, що транслюються лідером-менеджером. Ці цінності репрезентують корпоративну культуру та є ефективним критерієм ухвалення управлінських рішень у постійно мінливому контексті, що описується моделлю VUCA-світу. В умовах прагнення забезпечити стійкий розвиток сучасних організацій актуалізується питання про вивчення гендерної компоненти лідерства (поведінка, функції та ролі менеджерів). Гендерний підхід до розгляду будь-якої діяльності свідчить про те, що відмінності у поведінці і вихованні чоловіків і жінок визначаються не стільки їх фізіологічними, біологічними, анатомічними ознаками, скільки соціокультурними факторами. Відтак у статті проаналізовано дві основні моделі поведінки лідера, що диференціюються за характеристиками особистості – конкурентну та кооперативну моделі. Визначено так звані чоловічі і жіночі моделі лідерства, що є проявами, окремими різновидами конкурентної моделі поведінки. Обґрунтовано концепцію та компоненти ціннісного лідерства. Проаналізовано ґендерні моделі поведінки лідера. Визначено роль гендерного підходу у формуванні нової моделі лідерства в сучасних організаціях.

**Ключові слова**: ціннісно-орієнтоване лідерство, ціннісно-орієнтований менеджмент, лідерство, гендерна рівність, модель лідерства, парадигма управління, організація, VUCA, VUCA-світ.

**Problem statement in general.** The complexity and uncertainty of the environment of the modern organizations directly affects all the elements of the organization as an open system: its structure, processes, functions, etc. At the end of the first decade of the 21th century, numerous new approaches to understanding the management features in the new millennium have been formed.

Consequently, the traditional approaches to the implementation of all the functions and processes in organizations, regardless of their size and ownership, should be reviewed. The organizations with a significant innovation component, based on startups, apply a project approach, and are decentralized will be more adaptable to uncertainty, obscurity and turbulence of the environment.

Since the role of the human capital is growing in the service economy, the focus of modern theorists and managers is on issues of leadership, motivation and non-direct management. On the other hand, in today's world, issues of gender equality, representativeness and balance of the both sexes both in the management apparatus of the organization and in its linear divisions are very pressing.

Therefore, the challenge is to explore new approaches to leadership and gender equality in the modern organizations that have emerged in recent years, taking into account the changes in the processes of the environment.

**Analysis of the recent research and publications.** The question of changing the paradigm of the management of the modern organizations is highlighted in the works of leading scientists P. Drucker [7], G. Mintzberg [11], R. Duft [6], P. Senge [13], and others.

The approach to the evolution of the management, proposed by Yu. Appelo, deserves attention. [1]. The author considers the peculiarities of the functioning of the organizations depending on the model of the management applied. We are talking about the genesis of the models Management 1.0, Management 2.0 and Management 3.0.

Management 1.0 presented by the classical school of management; in focus – hierarchical structures, deterministic processes and procedures, differentiated wage levels, a mechanistic view of the organization and people in it.

Management 2.0 is designed to mitigate the weak flexibility and adaptability of the previous model by introducing tools such as the Balanced Scorecard, Lean & 6 Sigma, Theory of Constraints, Quality Management, etc. Due to these tools the organizational design is improved, but the hierarchy, flexibility, and adaptability of the organizations are left to the scene.

Management 3.0 considers the organization not only from the standpoint of the so-called theory of complexity (which is related to the general theory of systems), but also as a dynamic self-organizing network. This concept is also closely related to the tools of the so-called adaptive control used in Agile-management.

Consequently, in the focus of the modern theoretical and applied researches, given the practice of managing the modern organizations, there are changes in the organizational structures, functions and processes of management, in particular, the leadership.

Also deserves attention the approach of F. Lalu [10] that proposes to explore the contemporary organizations based on the provisions of the concept of spiral dynamics. Note that the primary principles of the spiral dynamics were grounded by the psychologist Graves C. W. [15], who is the founder of the theory of the levels of development of the human biopsychosocial systems. These developments were later reflected in the development of the ideas of spiral dynamics.

Thus, breaking the gap between Management 1.0 and Management 3.0 models involves not only the application of numerous modern managerial tools, the creation of tight organizational management structures, decentralization and delegation of authority, but also changes in the processes of personnel management, in particular in the leadership processes.

Today, the focus of management is the complex problem of *Value Based Management.* Since leadership is a universal management function, the corresponding direction is formed – *Value Based Leadership* (VBL). [14].

Value based leadership can be defined as a special style and management tool that focuses on the components of morality and ethics, integrity, and identity of the individual.

The structure of value based leadership can be represented using such components as [14]:

1) the concept of authenticity;
2) the ethical concept;
3) the concept of transformational leadership.

The development of value theories of leadership is associated with the works of such scholars as R. Greenleaf, S. Kuchmarski and T. Kuchmarski, K. Hodgkinson, G. Feirlholm and others.

The questions of female leadership and gender psychology are considered in works by T. Bendas and S. Bern [2; 3; 4].

**Emphasizing previously unsettled parts of the general problem.** Despite a large number of scientific and applied publications devoted to the issues of leadership as a management style, the problems of gender mainstreaming of the managers, the study of existing models of the leadership in the contemporary organizations that take into account the gender component are relevant today.

In addition, the phenomenon of value based leadership in the modern organizations is the latest area of interdisciplinary research on management, psychology, sociology and philosophy.

**Setting objectives and the purpose of the study.** The purpose of the article is to substantiate the approach to implementing the practice of value based leadership and the formation of the leadership potential in the modern organizations taking into account the gender approach. The main research objectives are:

1) to define the essence and main features of the value based leadership;
2) to consider the peculiarities of the value theory of leadership;
3) to establish the influence of the gender component on the peculiarities of the leadership in the modern organizations.

**Presentation of the main research material.** If management can be defined as an effective achievement of corporate goals through planning, organization, recruitment, management and resource allocation control, then leadership is the relationship between the leader and the members of the group that are influencing each other and are jointly striving for real change and achievement, reflecting common goals. Among the decisive components of the leadership – the goal, personal responsibility and honesty, change, common goals, influence, group. [8].

Leadership is not only a separate management function; there is a comparative study of the definition of the management features in the sense of rigid administrative activity and leadership as a lever for achieving goals at the organizational level, structural units, groups of employees or individuals.

Therefore, the study of leadership in terms of its interrelationships with the issues of values, ethics and morals is also the subject of the philosophical analysis.

Value theory of leadership of S. and T. Kuchmarski relies on the premise that people are

ready to follow a person from whom they have something to learn (leadership behaviour, outlook, effective interaction with others, etc.). The authors associate the leadership process with the opportunities for all the members of the group (organization), and not just for a particular person, to demonstrate their leadership abilities, based on their value model of leadership based on two main provisions:

– the leader (as a separated individual) has a significant influence on the development of the values and norms of the individual members and organizations as a whole;

– the leadership based on values must be learned in the process of activity.

That is, the most effective way of mastering leadership is through the activity and practice of interaction of the individuals with each other.

We emphasize that the value based leadership is determined not only by some or other behavioural models, but also by the value orientations that are broadcast by the leader-manager. Such values represent the corporate culture.

The values are an effective decision criterion in an ever-changing context that is described in terms of the VUCA-world model. [9; 12]. Note that VUCA is an abbreviation of words in English:

1) *volatility*;

2) *uncertainty*;

3) *complexity*;

4) *ambiguity*.

In the VUCA-world all the knowledge gained is unreliable. The information is of short duration. The significant weight is implicit, hidden knowledge, although previously only the explicit knowledge that was in the focus of consciousness played a key role in making managerial decisions. For understanding and solving the problems in the VUCA-world systemic knowledge becomes important.

Today the new content of the leadership is updated. At the moment, in a context of rapid changes to the VUCA-world concept, the leaders are focused on creating a *Learning Organization*, where each employee is involved in the process of identifying and solving the problems that ensures the qualitative development of both the employee and the organization.

In such circumstances, instead of managing and controlling (management model in the sense of administration), the leaders create the image of the future and form a corporate culture that is adaptable to the requirements of the VUCA-world.

The traditional hierarchical structure recognizes the transformational changes – the organization becomes a community of people with the same goals and interests. Hence, the effectiveness of the leadership depends on the ability to adapt to change.

In addition, there is a question about the study of gender leadership (behaviour, functions and managers' roles). According to [5], gender is not a physical difference between a man and a woman, but socially-formed peculiarities of masculinity and femininity. Consequently, gender should be understood as:

a) social organization of sex differences;

b) cultural characteristics of behaviour that corresponds to sex in a particular society at a certain point in time.

A gender approach to the consideration of any activity suggests that differences in the behaviour and education of men and women are determined not so much by their physiological, biological, anatomical features, as by the socio-cultural factors.

Today, the study and application of a gender-based approach to improving the effectiveness and efficiency of the activities is realized through the prism of a particular sector – gender psychology. [4].

Worthy is the development of T.V. Bendas [2; 3] in the field of gender leadership research. The author singled out two basic models of the leader behaviour that differentiate according to different personality characteristics: a) competitive; b) cooperative. Table 1 below shows a comparison of the competitive and cooperative models of the leader's behaviour.

Also T.V. Bendas proposed to distinguish between masculine and feminine leadership models, which are manifestations, individual varieties of a competitive model.

*The masculine model of leadership* is subject to the so-called "principle of duty" – that is why the candidate for a leadership role certainly fights for it. This model is described by the following indicators:

a) male sex (although a woman with masculine characteristics may also be a leader);

b) mature (or just older) age;

c) high competition, masculinity, sexuality, dominance, aggressiveness.

*The feminine model of leadership* is subject to the principle of complementarity, additionality, and vacuum – so the leadership role is perceived only if there is a so-called "vacuum of leadership" when there is no representative that meets the characteristics of the masculine model. This model is described by the following indicators:

a) female sex (or man with feminine characteristics);

b) young age;

c) high femininity and subordination (and low domination),

Table 1

**Comparative characteristic of the competitive and cooperative models of the leader's behaviour**

| Comparison criteria | Leader behaviour model | |
|---|---|---|
| | Competitive | Cooperative |
| Individual characteristics of others (sex, age, sexual attractiveness) | High significance | Low significance |
| Indicators of competition, dominance, aggressiveness, etc. | High | Low |
| Gender identification rate | High | Low |
| Self-confidence, self-centeredness, self-sufficiency, motivation to have power | High | Low |
| Need for achievements, emotional stability, success in accordance with business criteria | High | Low |
| Stereotyped views on women's and men's leadership | Strongly expressed | Not expressed |
| Motivation for the formation of leadership potential, emotional intelligence, success in socio-emotional criteria | Not expressed | Strongly expressed |
| Focus is on creating a cooperative environment, maintaining communication | Not expressed | Strongly expressed |
| Altruism, extroversion, affiliation motivation | Not expressed | Strongly expressed |
| Importance of well-being in the personal life and the lives of others | Low significance | High significance |

*Source: developed by the authors on the basis of [2; 3]*

d) low competition, aggressiveness and sexuality.

In addition, in the works [2; 3] the gender specificity of the leaders' success in solving various problems is established. For example, women-leaders are more successful in solving problems related to the relationship between people, and male-leaders – in solving technical problems.

We emphasize that in addition to the psychological, social, cultural and managerial aspects, the "gender issue" also applies to the normative-legal field.

In the modern world, in particular in economically developed countries and developing countries, the principles of leadership and gender equality are declared in various legal documents of various levels. The implementation of these principles in practice should provide the basis for the growth of women's leadership potential, as well as the elimination of gender stereotypes in the labour market.

Thus, in a context of rapid changes in the economic, informational and social spaces, the organizational leadership based on common human values, shared by employees, is the key to the company's success.

In contrast to the competitive model of leadership, the relevance of the cooperative leadership model, aimed at communicating characteristics (communication, altruism, extraversion, affiliation motivation), is growing. Taking into account the psychological, social, cultural and managerial aspects, this implies the demand for leadership in women and the development of an adequate gender approach to the consideration of any activity.

**Conclusions and perspectives of further research.** The leader in the 21st century is a mentor, a participant, a team "driver". He/she inspires, motivates, shapes the corporate culture, understands his/her own values and is able to identify the values of the subordinates, shares organizational goals and values.

Today we can talk about the emergence and development of a new paradigm of the leadership, the focus of which are the following components:

a) individual and collective (people and organization);

b) processes and structures (influence of effective leadership on the organization);

c) expediency and balance (conformity to the values of the individual and organization, gender representation, balance and equality – especially in the management apparatus);

d) management of the level of self-awareness (cognitive-competent approach to the development of the leadership potential through raising self-awareness and manifestation of the values and actual personality settings).

So, based on our research, we can talk about the emergence of a new leader and the development of a new paradigm of the leadership – value based leadership in the modern organizations. These issues are the focus of our further research.

**References:**

1. Appelo Yu. Agile menedzhment: Liderstvo i upravleniye komandami. Moskva: Al'pina Pablisher, 2018. 610 p. (in Russian)
2. Bendas T.V. Gendernaya psikhologiya liderstva : monografiya. Orenburg: IPK GOU OGU. 2000. 167 p. (in Russian)
3. Bendas T.V. Gendernaya psikhologiya. Sankt-Peterburg: Piter, 2009. 430 p. (in Russian)
4. Bern Sh. Gendernaya psikhologiya. Moskva: Praym – Yevroznak, 2007. 320 p. (in Russian)
5. Giddens E. Sotsiologiya. Moskva: Yeditorial URSS, 2005. 632 p. (in Russian)
6. Daft R.L., Leyn P. Uroki liderstva. Moskva: Eksmo, 2016. 480 p. (in Russian)
7. Druker P. Zadachi menedzhmenta v XXI veke. Moskva: Izdatel'skiy dom «Vil'yams», 2004. 272 p. (in Russian)
8. Yevtikhov O.V. Liderskiy potentsial rukovoditelya: spetsifika, soderzhaniye i vozmozhnosti razvitiya : monografiya. Krasnoyarsk, 2011. 288 p. (in Russian)
9. Kak byt' liderom v mire VUCA. Liderstvo – Personal – Kar'yera. 2016. URL: http://hrhelpline.ru/kak-byt-liderom-v-mire-vuca/. (last accessed 18.02.2019). (in Russian)
10. Lalu F. Otkryvaya organizatsii budushchego. Moskva: Mann, Ivanov i Ferber, 2015. 432 p. (in Russian)
11. Mintsberg H. Priroda i struktura organizatsiy. Moskva: Eksmo, 2016. 512 p. (in Russian)
12. Sallivan D. VUCA: novaya sreda upravleniya talantami i planirovaniya personala. URL: http://hrm.ru/vuca-novaja-sreda-upravlenija-talantami-i-planirovanija-personala (last accessed 14.01.2019). (in Russian)
13. Senge P. Pyataya distsiplina: Iskusstvo i praktika obuchayushcheysya organizatsii. Moskva: Olimp-biznes, 1999. 384 p. (in Russian)
14. Copeland M. K. The Emerging Significance of Values Based Leadership: a literature Review. International Journal of Leadership Studies. 2014. Vol. 8 Iss. 2. P. 105-135. URL: https://www.regent.edu/acad/global/publications/ijls/new/vol8iss2/6-Copeland.pdf (last accessed: 24.03.2019).
15. Graves C. W. Official Website. URL: http://www.clarewgraves.com/home.html (last accessed: 12.03.2019).

УДК 336:005.934:339.17

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-12

**Бутова Т.Ю.**
аспірант кафедри економіки та фінансів підприємства
Київського національного торговельно-економічного університету

**Butova Tetiana**
Kyiv National University of Trade and Economics

# ВИДОВА ФОРМАЛІЗАЦІЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ТОРГІВЛІ

# SPECIFIC FORMALIZATION OF TRADE ENTERPRISE FINANCIAL SECURITY

Систематизація сучасних підходів до розкриття сутності фінансової безпеки показує, що вона є складною багаторівневою системою. Основою системи є комплекс управлінських рішень та дій, які мають враховувати вибрану з диференціацією у часі стратегію розвитку та бути націлені на забезпечення цільового фінансового стану підприємства. Розгляд фінансової безпеки як оціночної характеристики визначає захищеність підприємств торгівлі від загроз середовища їх функціонування, а як управлінської підсистеми дає змогу забезпечити певний фінансовий стан, що унеможливлює вплив цих загроз. Прикладне дослідження фінансової безпеки підприємства потребує аналітичного підходу, що передбачає виокремлення її елементів із метою ретельного вивчення задля системного управління і досягнення визначених цілей розвитку. Результати дослідження сформували змістовне наповнення, аналітичне призначення, сферу управлінського застосування видів та форм прояву фінансової безпеки підприємства.

**Ключові слова:** безпека, фінансова безпека підприємства, оперативна фінансова безпека, поточна фінансова безпека, стратегічна фінансова безпека, форми прояву фінансової безпеки.

Систематизация современных подходов к раскрытию сущности финансовой безопасности показала, что она является сложной многоуровневой системой. Основой системы является комплекс управленческих решений и действий, которые должны учитывать выбранную с дифференциацией во времени стратегию развития и быть нацелены на обеспечение целевого финансового состояния предприятия. Рассмотрение финансовой безопасности как оценочной характеристики определяет защищенность предприятий торговли от угроз среды их функционирования, а как управленческой подсистемы позволяет обеспечить определенное финансовое состояние, исключающее влияние этих угроз. Прикладное исследование финансовой безопасности предприятия требует аналитического подхода, предусматривающего выделение ее элементов с целью тщательного изучения для системного управления и достижения определенных целей развития. Результаты исследования сформировали содержательное наполнение, аналитическое назначение, сферу управленческого применения видов и форм проявления финансовой безопасности предприятия.

**Ключевые слова:** безопасность, финансовая безопасность предприятия, оперативная финансовая безопасность, текущая финансовая безопасность, стратегическая финансовая безопасность, формы проявления финансовой безопасности.

The systematization of modern approaches to disclosing the essence of financial security shows that this is a complex multi-level system. The basis of the system is a set of management decisions and actions that should take into account the strategy chosen for differentiation in time and be aimed at ensuring the target financial state of the enterprise. Consideration of financial security as a valuation characteristic determines the security of a trade enterprise from the danger to the environment of their operation, but as a management subsystem, it allows to provide a certain financial status, which prevents the influence of danger. Applied research of financial security of an enterprise requires an analytical approach that prescribes the selection of its elements for the purpose of thorough study for the purpose of system management and the achievement of the identified development goals. The results of the study formed the content, analytical purpose, the field of managerial use of types and forms of manifestation of financial security of the enterprise. The degree of detection of significant signs of safeguarding the enterprise from non-fulfillment of financial commitments and guaranteeing the financing of targeted development characterizes the type of financial security. Its differentiation should be carried

out on the basis of time marks of evaluation and implementation, which will distinguish types of financial security of the enterprise. Thus, the operational, current and strategic financial security of an enterprise acquires separate analytical and managerial significance. Their application is realized through the forms of representation of quantitative and qualitative characteristics of the enterprise's security against the adverse environmental impact. Under the form of representing the financial security of an enterprise, one should understand the external manifestation of the specific content of security, which is the subject of quantitative and qualitative measurement, which serves as an analytical basis for the adoption of appropriate management decisions. On this basis, the realized, target, eventual forecasting and dynamic forms of financial security representation of the enterprise are identified.

**Key words:** security, financial security of the enterprise, operational financial security, current financial security, strategic financial security, forms of financial security.

**Постановка проблеми.** Умови сьогодення диктують розглядати безпеку як систему, що здатна протидіяти чинникам середовища функціонування певного об'єкта, які негативно впливають на його діяльність. Досліджуючи безпеку підприємства торгівлі, як правило, виділяють її фінансовий складник.

Стійкий розвиток підприємства неможливий без наявності надійної системи його фінансової безпеки. Здатність підприємства стабільно розвиватися та успішно здійснювати господарську діяльність визначається стійкістю до внутрішніх і зовнішніх негативних чинників (загроз), які впливають на його потенціал, характеризуючи рівень його фінансової захищеності. Це змушує підприємців приділяти серйозну увагу забезпеченню фінансової безпеки підприємства [1, с. 8].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Визначенню сутності поняття «фінансова безпека підприємства» і його відповідному формулюванню присвячено дослідження багатьох науковців, серед яких – І. Бланк [2, с. 24], О. Барановський [3, с. 28], Т. Васильців [4, с. 31], К. Горячева [5, с. 5], Ю. Лаврова [6, с. 248] та ін. Результати дослідження показують, що вченими розглядається значна частина найважливіших змістових характеристик цього поняття, це, своєю чергою, урізноманітнює підходи до його визначення.

Так, у роботах М. Єрмошенко [7], А. Єпіфанова [8], О. Судакової [9], Ю. Кіма [10] досліджено теоретичні засади, методичні підходи до формування системи фінансової безпеки підприємства та стратегічні пріоритети її зміцнення. Однак варто зазначити, що попри значну кількість напрацювань у даному напрямі питання систематизації видів та форм прояву фінансової безпеки підприємства торгівлі є недостатньо розкритим.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета дослідження полягає в обґрунтуванні диференціації видів та форм прояву фінансової безпеки підприємства торгівлі, при цьому акцент дослідження зміщується не на саму систему безпеки, а на засоби її впливу досягнення цільового результату.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Визначення видів та форм прояву фінансової безпеки підприємства має підпорядковуватися управлінським цілям. Головною з них є убезпечення корпоративних фінансів (із визначеним рівнем вірогідності) від можливих загроз середовища функціонування підприємства. Застереження щодо певного рівня вірогідності такого убезпечення є виправданим, оскільки повне убезпечення фінансової діяльності, з одного боку, неможливе, з іншого – недоцільне. Причиною першого є об'єктивна непередбачуваність появи різноманітних за своєю силою, періодичністю і складністю загроз; другого – залежність ефективності від ризиків. Справа у тому, що максимальна фінансова безпека у певний момент часу буде досягнута в разі дотримання абсолютної ліквідності підприємства. Але у цьому разі майбутня ефективність може бути втрачена. Тому співвідношення фінансової безпеки й ефективності має бути оптимальним і таким, що відповідає коротко- і довгостроковим цілям підприємства.

Ступінь виявлення значущих ознак убезпечення підприємства від невиконання взятих фінансових зобов'язань та гарантування фінансування цільового розвитку характеризує вид фінансової безпеки. Її диференціацію варто здійснювати за часовими ознаками оцінювання і реалізації, що дасть змогу виокремити види фінансового убезпечення підприємства. Так, окремого аналітичного та управлінського значення набувають оперативна, поточна і стратегічна фінансова безпека підприємства.

Оперативна і поточна фінансова безпека відрізняються не стільки часовою ознакою, скільки аналітичним призначенням та способом кількісного визначення.

Періодизація генезису сутності поняття «фінансова безпека підприємства» дає змогу стверджувати, що наукова спільнота пов'язує її з певним фінансовим станом. Передусім зміст поняття «стан» характеризується положенням, в якому перебуває об'єкт на певний момент часу. Таким чином, фінансовий стан є моментною характеристикою, цільовий вимір якої має

локальний формат, а аналітична значимість обмежується оцінюванням виконання управлінських завдань щодо накопичення фінансових активів для покриття відповідних фінансових зобов'язань у фіксований час. Навряд чи досягнення бажаного фінансового стану підприємства на певну дату є вичерпною ознакою міцності фінансового положення в поточному і тим більше у перспективному періодах. Його функція полягає в оперативному оцінюванні готовності підприємства до виконання своїх зобов'язань відповідно до завершуваних строкових фінансових угод.

Вагомішим аналітичним об'єктом виступає поточна фінансова безпека, рівень якої в меншому ступені, ніж оперативна безпека, залежить від тимчасових чинників, дія яких не підлягає прогнозуванню. Тому поточний фінансовий стан, який спостерігається протягом певного періоду, є об'єктом планування і поточного контролю, а наявність тенденції в його змінах слугує ознакою необхідності управлінських рішень і дій стосовно діючої системи фінансової безпеки. Поточна фінансова безпека має підпорядкований характер і може змінюватися в допустимих межах, які визначаються прийнятою управлінською доцільністю і суб'єктивним сприйняттям безпекової достатності. Це зумовлює значну варіативність і динамічність рівня поточної фінансової безпеки, яка має помітні галузеві особливості реалізації.

Але поточна фінансова безпека разом з її оперативним різновидом не вирішує завдання убезпечення фінансової діяльності підприємства в майбутньому. Цьому слугує стратегічна фінансова безпека, формування якої відрізняється не тільки складністю управлінських засобів забезпечення, а й самим усвідомлення її наявності та потребує належного обґрунтування.

Суть стратегічної фінансової безпеки полягає у здатності підприємства вчасно і точно реагувати на майбутні виклики безпеці фінансового розвитку, які за своїми якісними характеристиками, інтенсивністю та силою впливу можуть суттєво відрізнятися від тих, з якими підприємство зіштовхувалося у минулому. Вона досягається не тільки завдяки стійкому фінансовому положенню об'єкта у поточному часі, а й засобам побудови дієвої управлінської системи фінансового захисту, здатної упередити непередбачувані загрози. Зазначене формує змістовну основу даного поняття та слугує методологічною основою прикладного оцінювання рівня стратегічного фінансового убезпечення підприємства.

Прикладне застосування оперативної, поточної і стратегічної фінансової безпеки реалізується завдяки формам представлення кількісних та якісних характеристик захищеності підприємства від несприятливого впливу середовища.

Під формою представлення фінансової безпеки підприємства слід розуміти зовнішній прояв видового змісту безпеки, який є об'єктом кількісного та якісного виміру, що слугує аналітичною основою для прийняття відповідних управлінських рішень. На цій основі слід виокремити реалізовану, цільову, евентуальну прогностичну та динамічну форми представлення фінансової безпеки підприємства (табл. 1).

Реалізована форма безпеки у найбільш узагальненому вигляді відображає досягнутий рівень фінансового убезпечення підприємства у визначених часових параметрах. Вона має відношення до оперативної та поточної безпеки, параметри яких можуть бути представлені в ретроспективному форматі і слугувати аналітичною базою дослідження результативності управління фінансовою безпекою на підприємстві. Стратегічна ж фінансова безпека хоча й ґрунтується на певних розрахункових характеристиках досягнутої безпеки, проте вона за своєю суттю ніколи не набуває реалізованої форми.

Цільова фінансова безпека – це своєрідний еталон стану безпеки, якого слід досягти задля виконання тих чи інших управлінських завдань. Вона залежить від характеру діючої фінансової стратегії, поточних умов діяльності підприємства та прийнятої на момент цілеорієнтації ризикованості управлінських рішень. Її диференційований часовий горизонт фіксується з моментною або періодичною параметризацією. Цільова безпека слугує формуванню

Таблиця 1

**Формалізація видів фінансової безпеки підприємства**

| Види фінансової безпеки | Форми представлення фінансової безпеки | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | Реалізована | Цільова | Евентуальна | Динамічна | Прогностична |
| Оперативна | + | + | + | - | - |
| Поточна | + | + | + | + | + |
| Стратегічна | - | + | - | - | - |

*Джерело: запропоновано автором*

визначеної оперативної, поточної та стратегічної безпеки. Вона є важливим управлінським засобом, який дає змогу оцінити правильність рішень і дій, що формують фактичний рівень убезпечення підприємства. Тому співставлення рівнів цільової і реалізованої безпеки в оперативному і поточному режимах є відповідальним етапом аналізу фінансової безпеки підприємства.

Близькою, але не ідентичною цільовій є евентуальна форма фінансової безпеки, що визначає допустимий рівень убезпечення підприємства за певних, конкретно визначених умов зовнішнього і внутрішнього характеру. Вона має два режими функціонування:

1. як граничні значення варіації цільового рівня безпеки, зумовлені об'єктивними змінами переважно зовнішнього середовища і неможливістю заздалегідь урахувати дію відповідних чинників;

2. як перелік варіабельних характеристик безпеки, що відповідають певним обставинам, які можуть активізуватися.

В обох випадках евентуальна форма безпека реалізується в допустимих рівнях убезпечення підприємства. Обґрунтуванням цього слугують обернена залежність безпекових ризиків й ефективність діяльності підприємства. Тому рівень фінансової безпеки є величиною оптимізованою, що визначається допустимими межами його варіації залежно від мінімально достатнього рівня ефективності діяльності і максимально прийнятного ризику послаблення фінансового стану підприємства.

Як і для цільової форми безпеки, порівняльною базою евентуальної слугує реалізований рівень убезпечення підприємства. Причому остання виконує функцію не тільки індикатора адекватності відповідних управлінських рішень і дій щодо досягнення цільових рівнів безпеки. Суттєве відхилення значень реалізованих рівнів безпеки від їхніх цільових та евентуальних значень може свідчити про необґрунтованість бажаних безпекових характеристик, що зумовить необхідність перегляду методики їх розрахунку і процедури управлінської інтерпретації допустимих ризиків.

Динамічна форма представлення фінансової безпеки являє собою параметричну характеристику змін рівня безпеки, що дає змогу дослідити наявні тенденції та виявити чинники, що змінюють свою вагомість у часі. Зазначена форма має обмежену сферу застосування і поширюється переважно на значення поточної безпеки. Стратегічна безпека не має динамічного виміру, оскільки існує лише як перспективна цільова характеристика. Динамічне ж вивчення оперативної безпеки має локальне періодичне значення, оскільки через дію багатьох змінюваних чинників відрізняється крайньою нестабільністю. Її аналітична інтерпретація має управлінське значення протягом нетривалого періоду часу, що зумовлено виконанням фінансових зобов'язань відповідно до визначеного платіжного календаря.

Прогностична форма фінансової безпеки виконує функцію попереджуючої ідентифікації можливих змін рівня безпеки. Її існування ґрунтується на аналітичних результатах вивчення динамічної поточної безпеки і може бути визначено за умови наявності тенденції зміни або низької варіативності значень останньої в динамічному вимірі.

Прогностична форма фінансової безпеки має безпосереднє відношення до формування/заперечення стратегічної безпеки підприємства, але це не тотожні поняття. Прогностична безпека – це розрахунково-аналітичний результат вивчення змін поточної безпеки, що ґрунтується на фактичних показниках досягнутого рівня безпеки, а не на цільових або вірогідних характеристиках. Прогностичні характеристики далеко не завжди є стратегічними, оскільки можуть відображати рівні безпеки й у короткостроковому періоді.

**Висновки з даного дослідження.** У процесі дослідження обґрунтовано, що оперативна, поточна і стратегічна фінансова безпека представляють різні види убезпечення підприємства торгівлі та мають своє змістове наповнення, аналітичне призначення і сферу управлінського застосування. На цій основі виокремлено реалізовану, цільову, евентуальну прогностичну та динамічну форми представлення фінансової безпеки підприємства.

Кожна з представлених форм фінансової безпеки є об'єктом аналізу, ґрунтовність якого буде вищою в разі з'ясування їхніх диференційованих характеристик, що становлять аналітичний базис для прийняття відповідних управлінських рішень.

Між розглянутими видами фінансової безпеки – оперативною, поточною та стратегічною – існує чіткий причинно-наслідковий зв'язок. Логічним виглядає ланцюг тверджень, що поточна безпека неможлива без оперативної, а стратегічна – є наслідком досягнення перших двох. Проте в реальній практиці існують умови, що дещо коригують наведену гіпотезу, тому подальші дослідження цього питання спрямовуються на розгляд варіантів конфігурації видів фінансової безпеки підприємства та оцінки їх прикладної вірогідності.

**Список використаних джерел:**

1. Крутова А.С. Управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі в умовах невизначеності : колективна монографія ; за ред. А.С. Крутової. Харків : ХДУХТ, 2017. 264 с.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Ника-Центр, Эльга, 2004. 784 с.
3. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механіхми забезпечення) : монографія. Київ : КНТЕУ, 2004. 759 с.
4. Васильців Т.Г. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення : монографія ; за ред. Т.Г. Васильціва. Львів : Ліга-Прес, 2012. 386 с.
5. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореф. дис. … канд. ек. наук : 08.06.01. Київ, 2006. 17 с.
6. Лаврова Ю.В. Визначення критеріїв оцінки фінансової безпеки підприємства. *Фінансово-економічна безпека: стратегічна аналітика та аудиторський супровід* : монографія / за ред. Т.В. Момот. Харків, 2015. С. 248–257.
7. Єрмошенко М.М. Економічні та організаційні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства. Київ : Національна академія управління, 2005. 78 с.
8. Фінансова безпека підприємств і банківських установ / А.О. Єпіфанов та ін. ; за ред. А.О. Єпіфанова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ» 2009. 295 с.
9. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний простір.* 2008. № 9. С. 140–148.
10. Кім Ю.Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства : автореф. дис. … канд. ек. наук : 21.04.02. Київ, 2009. 21 с.

УДК 65.012.8;338

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-13

**Гордієнко Н.І.**
кандидат економічних наук,
професор кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова
**Азарова Т.В.**
асистент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку та аудиту
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

**Gordiyenko Natalia**
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
**Azarova Tetiana**
O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

# ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ

# FEATURES OF PROVIDING AND ASSESSMENT ECONOMIC SECURITY OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY ENTERPRISES

У статті проведено аналіз особливостей господарської діяльності будівельних підприємств. Запропоновано методичний підхід до оцінки економічної безпеки підприємства на основі сполучення ресурсно-функціонального, вартісного та індикаторного підходів. Для аналізу виділено операційний, фінансовий, інвестиційний та інтелектуально-кадровий складники економічної безпеки підприємства. Класифіковано особливості діяльності будівельних підприємств за видами загроз та відповідністю до ресурсно-функціональних складників економічної безпеки. Встановлено вплив галузевих особливостей будівництва на економічну безпеку підприємства. Запропоновано набір індикативних показників для оцінки стану операційного, фінансового, інвестиційного та інтелектуально-кадрового складників економічної безпеки підприємства з урахуванням особливостей будівництва.

**Ключові слова:** безпека підприємства, економічна безпека, будівельна галузь, фактори оцінки, складники економічної безпеки, індикатори економічної безпеки, ресурси підприємства.

В статье проведен анализ особенностей хозяйственной деятельности строительных предприятий. Предложен методический подход к оценке экономической безопасности предприятия на основе сочетания ресурсно-функционального, стоимостного и индикаторного подходов. Для анализа выделены операционная, финансовая, инвестиционная и интеллектуально-кадровая составляющие экономической безопасности предприятия. Классифицированы особенности деятельности строительных предприятий по видам угроз и соответствием ресурсно-функциональных составляющих экономической безопасности. Установлено влияние отраслевых особенностей строительства на экономическую безопасность предприятия. Предложен набор индикативных показателей для оценки состояния операционной, финансовой, инвестиционной и интеллектуально-кадровой составляющих экономической безопасности предприятия с учетом особенностей строительства.

**Ключевые слова**: безопасность предприятия, экономическая безопасность, строительная отрасль, факторы оценки, составляющие экономической безопасности, индикаторы экономической безопасности, ресурсы предприятия.

The article identifies the features of economic activities of construction enterprises. A methodical approach to assessing the enterprise economic security based on a combination of resource-functional, value, indicator and resource approaches is proposed. As a result, operational, financial, investment and intellectual-personnel components of the enterprise's economic security have been identified. Classified features of the activities of construction enterprises by types of threats to internal and external. The correspondence of selected construction enterprises features and the selected resource-functional

components of economic security is established. The resource-functional components of economic security include: financial, investment, technical-technological, intellectual-personnel, information, market, political-legal, environmental, power. The influence of construction features on each component of the enterprise's economic security is described. A set of indicators for assessing the state of the operating, financial, investment and intellectual staffing components of the enterprise's economic security has been proposed. The system of indicators was developed taking into account the need for continuous analysis of financial, operational and investment aspects of the enterprise's economic activities, taking into account the characteristics of the resource potential of construction enterprises and the specifics of their activities. The possibility of calculating the proposed indicators is provided by using data from financial statements of enterprises. The system of indicators consists of indicators characterizing the general state of economic activity of the enterprise and indicators characterizing the specific features of construction enterprises.

**Key words:** enterprise security, economic security, building sector, evaluation factors, components of economic security, criterion of economic security, enterprise resources.

**Постановка проблеми.** Забезпечення економічної безпеки підприємства – широко розповсюджений напрям економічних досліджень серед вітчизняних науковців. За останнє десятиліття результати досліджень проблематики концепції економічної безпеки суб'єктів господарювання значно просунулися та сформували загальні правила й постулати вивчення даної концепції. Проте, з огляду на велику кількість праць і доробок науковців у галузі оцінки економічної безпеки, можна зробити висновок про відсутність загальноприйнятного методичного та теоретичного забезпечення на рівні галузі і підприємства. Залишається актуальним необхідність удосконалення та доопрацювання існуючих досліджень та пропозицій для пошуку універсального методичного підходу до оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств різної галузевої приналежності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У роботі використано напрацювання Т.В. Волкової [1], О.М. Залуніної [2], О.О. Квасніцької [3], М.С. Татар [4], І.В. Пірятінської [5], О.В. Федосова, О.О. Молодід, С.А. Теренчук [6], Г.А. Смоквіна [7], у яких розглянуто особливості господарської діяльності підприємств будівельної галузі, що дало змогу в рамках запропонованого дослідження виділити основні напрями забезпечення економічної безпеки підприємств будівельної галузі та сформувати набір індикаторів для оцінки рівня економічної безпеки підприємств будівельної галузі.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою дослідження є визначення особливостей діяльності підприємств будівельної галузі, які визначають процес забезпечення економічної безпеки, та розроблення методичного підходу до оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємств з урахуванням особливостей будівельної галузі.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Будівельна галузь, безперечно, є однією з найважливіших та наймасштабніших галузей народного господарства. Як житлове, так і промислове будівництво забезпечує діяльність інших галузей промисловості, таких як машинобудування, металургія, енергетика, виробництво будівельних матеріалів, деревообробна, транспортна та ін. Будівельна промисловість створює велику кількість робочих місць, сприяє розвитку малого бізнесу та підприємництва. Розвиток будівельної галузі визначає розвиток цілих регіонів та держави.

Будівельна галузь рівною мірою як сприяє розвитку багатьох галузей народного господарства, зайнятості населення, підприємництва та держави у цілому, так і повністю залежить від них. Вищенаведені взаємозв'язки утворюють складний комплекс внутрішніх та зовнішніх загроз економічній безпеці будівельного підприємства. За неефективного управління економічною безпекою та протидії загрозам послаблюється рівень економічної захищеності підприємства, знижується результативність діяльності, погіршуються умови та середовище діяльності підприємств. Усе це призводить до недоотримання економічних вигід від діяльності, послаблення фінансового становища та настання банкрутства підприємства.

Для підвищення ефективності системи економічної безпеки підприємства доцільним є використання комбінації різних підходів до управління та оцінки економічної безпеки. Так, для виявлення ключових чинників ефективності процесу забезпечення економічної безпеки та формування системи чинників впливу пропонується використання у комплексі ресурсно-функціонального та вартісного підходів. Для кількісної оцінки рівня економічної безпеки підприємства пропонуємо використовувати індикаторний підхід через інтегральну оцінку коливання основних керуючих параметрів підприємницької структури.

Відповідно до ресурсно-функціонального підходу до оцінки та забезпечення економічної безпеки підприємства, виділено такі ресурсно-

функціональні складники: фінансовий, інвестиційний, техніко-технологічний, інтелектуально-кадровий, інформаційний, ринковий, політично-правовий, екологічний, силовий. Вибрані ресурсно-функціональні складники є вагомим елементом процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, ц комплексі вони охоплюють цсі основні аспекти діяльності підприємства та сприяють досягненню максимально можливого рівня захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз його економічній безпеці.

За об'єктами захисту складники економічної безпеки підприємства класифіковано на основі ресурсного підходу. Об'єктами захисту економічної безпеки підприємства у цьому разі виступають матеріальні ресурси (засоби та предмети праці), фінансові ресурси, трудові ресурси (робочі кадри), нематеріальні ресурси, інформаційні та інвестиційні ресурси. Також складники економічної безпеки підприємства класифіковано за видами діяльності підприємств, а саме за операційною, фінансовою, інвестиційною.

Забезпечення економічної безпеки, відповідно до авторського методичного підходу, базується на концепції вартісно-орієнтованого управління із застосуванням показника EVA (економічної доданої вартості). [8; 9]. Економічна додана вартість об'єднує фінансові важелі, які дають змогу підприємству виробляти додану вартість, тобто визначають вплив на прибуток від операційної діяльності (операційний прибуток), інвестиційної діяльності (рівень повернення вкладеного капіталу), фінансової діяльності (середньозважену вартість капіталу) [10].

Виділені блоки складників діяльності та, відповідно, економічної безпеки будь-якого господарюючого суб'єкта мають тісний взаємозв'язок у структурному плані та за елементам господарської діяльності підприємства.

Кількісна оцінка, аналіз та прогнозування наведених складників можлива під час використання показників критеріального типу (індикаторів). Схематично наведений взаємозв'язок зображений на рис. 1.

Для розроблення методичного підходу до забезпечення та управління економічною безпекою підприємств будівельної галузі необхідно визначити галузеві особливості та їхній вплив на економічну безпеку підприємств. Як результат, виділити індикативні показники, за допомогою яких аналізувати вплив відповідних особливостей для розроблення заходів мінімізації загроз, пов'язаних із ними.

Аналіз наукових публікацій [1–7] та наукової літератури дав змогу виділити та класифікувати такі особливості будівництва:

**Рис. 1. Взаємозв'язок складників економічної безпеки господарюючого суб'єкта за підходами та видами діяльності відповідно**

*Джерело: розроблено авторами*

Потенційні зовнішні та внутрішні загрози економічній безпеці класифіковано відповідно за галузевими особливостями будівництва.

Загрози зовнішнього та внутрішнього середовища класифіковані відповідно до ресурсно-функціональних складників економічної безпеки підприємства (табл. 1).

Можливість оцінити рівень безпеки, зробити прогноз кожного з виділених складників дає лише ґрунтовно підібраний набір індикаторів, які можна представити в кількісному вираженні та які характеризують аспекти господарської діяльності підприємства.

Для характеристики якості використання фінансових, операційних, інвестиційних ресурсів та стану відповідних ресурсно-функціональних складників економічної безпеки підприємства необхідним є аналіз загальновідомих показників оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства.

На основі викладеного підходу та класифікації чинників економічної безпеки сформовано систему індикативних показників, що характеризують відповідні сфери та фактори діяльності підприємства та враховують специфіку діяльності підприємств будівельної галузі.

Для операційного складника економічної безпеки використовуємо такі індикативні показники:

для контролю над матеріаломісткістю виробництва – матеріальні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, частка матеріальних витрат у собівартості продукції, коефіцієнт використання матеріалів, матеріаловіддача, матеріаломісткість, оборотність матеріальних активів;

техніко-технологічні показники: частка основних засобів в активах, фондовіддача, коефіцієнт придатності основних виробничих засобів, фондоємність, коефіцієнт зносу основних засобів;

показники, що характеризують тривалість будівництва та прибутковість: кошторисний рівень рентабельності, фактичний рівень рентабельності, прибуток від операційної діяльності після оподаткування на 1 грн. реалізованої продукції, прибутковість продажів, собівартість реалізації продукції на 1 грн. обсягу реалізації, адміністративні витрати на 1 грн. реалізованої продукції, витрати на збут на 1 грн. реалізованої продукції, частка оборотних активів в активах підприємства, оборотність активів, продуктивність праці, витрати на оплату праці на 1 грн. реалізованої продукції.

Індикатори фінансового складника економічної безпеки враховують зазначені особливості діяльності будівельних підприємств, що впливають на фінансовий складник економічної безпеки підприємства: коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), коефіцієнт концентрації власного капіталу, коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, коефіцієнт фінансової стійкості, коефіцієнт фінансового ризику (коефіцієнт співвідношення залученого та власного капіталу), вартість позикового капіталу на 1 грн. реалізованої продукції, коефіцієнт концентрації залученого капіталу, коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт покриття, частка власних оборотних коштів в оборотних активах, оборотність дебіторської заборгованості, оборотність кредиторської заборгованості.

Індикатори інвестиційного складника економічної безпеки включають: скоригований власний акціонерний капітал на 1 грн. реалізованої продукції, прибутковість власного капіталу, чисту маржу, зростання вартості основних засобів та нематеріальних активів відносно до їхньої первинної вартості, коефіцієнт інвестування, питому вагу довгострокових фінансових зобов'язань у скоригованому інвестованому капіталі, співвідношення чистого робочого капіталу та скоригованого інвестованого капіталу, податковий тягар, чистий прибуток (збиток) на одну просту акцію, дивіденди на одну просту акцію, коефіцієнт стабільності економічного зростання, коефіцієнт рентабельності акціонерного капіталу за чистим прибутком, коефіцієнт стабільності економічного зростання.

Індикатори інтелектуально-кадрового потенціалу враховують показники плинності кадрів та інтелектуального складника: плинність кадрів, прибутковість персоналу, співвідношення темпів зростання заробітної плати та продуктивності праці, показник постійності, плинність працівників високої кваліфікації, освітній рівень, коефіцієнт використання робітників відповідно до кваліфікації, витрати на оплату праці на 1 грн. реалізованої продукції, частка інженерно-технічних працівників, продуктивність праці.

**Висновки з даного дослідження.** За результатами аналізу наукової літератури, присвяченої дослідженням будівельної галузі, виділено основні особливості господарської діяльності будівельних підприємств. Обґрунтовано ефективність поєднання методичних підходів у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства, а саме ресурсно-функціонального, вартісного та індикаторного підходів.

Детальний розгляд виявлених особливостей будівельних підприємств дав змогу класифікувати їх відповідно за видами потенційних джерел виникнення загроз на внутрішні та зовнішні. Встановлено відповідність виділених особливостей визначеним ресурсно-функціональним складникам економічної безпеки

Таблиця 1

**Особливості будівництва та їхній вплив на ресурсно-функціональні складники економічної безпеки підприємства**

| **Галузеві особливості будівництва** | **Вплив особливостей будівництва на ресурсно-функціональні складники економічної безпеки підприємства** |
|---|---|
| Зовнішні особливості | |
| Участь великої кількості допоміжних та підрядних організацій у будівництві об'єктів. | Операційний, фінансовий, правовий, ринковий складники |
| | Залежність від сторонніх організацій, можливість порушення або поліпшення термінів, вимог до якості виконуваних робіт. Вплив на собівартість продукції. Великий обсяг та складність документообігу. |
| Залежність будівництва від розвитку всіх галузей економіки. | Операційний (техніко-технологічний), фінансовий складники |
| | Збільшення обсягів будівництва, якості, дотримання нормативних термінів, безперебійність діяльності повністю залежать від розвитку інших галузей економіки, які забезпечують будівельну діяльність. |
| Вплив кліматичних, погодних, геологічних умов | Операційний складник |
| | Перебої та/або простої у виконанні плану будівельно-монтажних робіт; збої у поставках сировини та матеріалів; псування засобів та предметів праці; зниження якості будівельних робіт. Як результат, недоотримання запланованого прибутку, зупинка надходження коштів, понесення додаткових витрат. |
| Державне регулювання: спеціальне нормативно-правове регулювання; обов'язковість великої кількості дозвільних документів; дотації; регулювання фінансово-кредитного забезпечення; стандартизація, нормування, ліцензування якості будівельної діяльності. | Операційний, фінансовий, інвестиційний складники |
| | Вплив на всі сфери діяльності підприємства. Поліпшення або погіршення економічного середовища діяльності підприємства. Вплив на якість будівельної продукції. |
| Внутрішні особливості | |
| – значна тривалість будівництва (як правило, більше 1 року);<br>– багатостадійність реалізації будівельних об'єктів;<br>– різні методи формування собівартості та прибутку від реалізації продукції залежно від організації будівельного виробництва;<br>– розбіжність між ціною реалізації та фактичною в момент повного закінчення об'єкта. | Операційний, фінансовий, інвестиційний складники |
| | Складність оцінки економічної ефективності прийнятих організаційно-технічних та управлінських рішень унаслідок значної тривалості реалізації будівельних проектів;<br>вплив на визначення реального фінансового результату періоду через застосування різних методик визначення доходів та витрат та через тривалий період будівництва та реалізації;<br>викривлення реального фінансового стану. Вплив на інвестиційну привабливість. |
| – Матеріаломісткість виробництва. | Операційний, фінансовий, інвестиційний складники |
| | Вплив на формування собівартості БМР (будівельно-монтажних робіт); вплив структури балансу на оцінку фінансових результатів діяльності. Значна залежність від безперебійної поставки матеріалів та сировини доставщиками. |

Закінчення таблиці 1

| | |
|---|---|
| – Тенденція зниження якості БМР, широкого залучення до виповнення робіт малокваліфікованих робочих кадрів, зниження якості інженерно-технічних робітників;<br>– значний вплив кваліфікації персоналу, як управлінського, так і виробничого, на безпеку подальшої експлуатації об'єкта будівництва;<br>– наявність значних перерв у завантаженості спеціалізованих бригад робітників, мінливість виду і складності БМР протягом періоду. | Інтелектуально-кадровий, операційний складники |
| | Виконання планових нормативів з якості продукції, термінів, відповідність продукції державним стандартам повністю залежать від кваліфікації робочого та управлінського персоналу. Нестабільність та мінливість виробничого процесу спричиняють відтік кваліфікованих робітників, у результаті чого знижується якість будівництва. Зростає можливість виникнення негативних наслідків, пов'язаних із подальшою експлуатацією об'єкта. |
| – Вартість будівельної продукції – одна з найвищих;<br>– капіталомісткість вимагає великих одноразових витрат інвестиційних ресурсів;<br>– часте здійснення покупцем (замовником) періодичних платежів у межах загальної контрактної вартості як оплати процесу будівництва. | Фінансовий ресурсно-функціональний складник |
| | Вплив на співвідношення власних та запозичених фінансових засобів; вплив на розмір вкладених коштів у виробництво та їх вивільнення; вплив на платоспроможність, ліквідність, розмір кредиторської та дебіторської заборгованості. |
| – Різноманітність операцій будівельного процесу та їх технологічний взаємозв'язок;<br>– продукція виробництва нерухома. Рухомі будівельні механізми, обладнання, машини, трудові ресурси. | Операційний (техніко-технологічний) складник |
| | Вдосконалення технологічного процесу, застосування нової техніки та технології робіт скорочують нормативи тривалості виробництва та збільшують виробничі потужності. |

та описано вплив особливостей економічної безпеки на відповідні ресурсно-функціональні складники.

За результатами проведеної класифікації та аналізу особливостей будівельної діяльності та їх впливу на економічну безпеку підприємства запропоновано набір індикативних показників, за допомогою яких підприємство має можливість оцінки й управління складниками економічної безпеки підприємств будівельної галузі.

**Список використаних джерел:**

1. Волкова Т.В. Особливості будівельної галузі та їх вплив на систему HR-менеджменту. *Бізнес Інформ*. 2014. № 10. С. 175–180. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_10_29.
2. Залунина О.М. Роль целевых показателей в определении прогностических оценок для строительной отрасли. *Бізнес Інформ*. 2014. № 3. С. 160–165. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2014_3_26.
3. Квасніцька О.О. Сутність будівельної діяльності: теоретичний погляд. *Наукові праці Національного університету «Одеська юридична академія».* 2011. Т. 10. С. 413–423.
4. Татар М.С. Інструментарій оцінювання рівня ресурсного потенціалу підприємств будівельної галузі України. *Бізнес Інформ*. 2016. № 3. С. 123–130.

5. Пірятінська І.В. Систематизація підходів до оцінки економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2013. № 106. С. 266–271.
6. Федосова О.В., Молодід О.О., Теренчук С.А. Визначення рівня економічної безпеки будівельного підприємства на основі економетричних моделей. *Управління розвитком складних систем.* 2011. Вип. 5. С. 117–119.
7. Смоквина А.А., Лубеле Ш.М. Анализ показателей и методы оценки экономической безопасности строительного предприятия. *Проблеми ринку та розвитку регіонів України в XXI столітті* : матеріали V Міжнар. науково-практ. Інтернет-конф., 10–12 грудня 2014 р. Одеса, 2014. С. 96–100.
8. Азарова Т.В. Фактори управління вартістю підприємства та забезпечення економічної безпеки. *Економіка і фінанси*. 2017. № 9.
9. Азарова Т.В. Оцінка економічної безпеки підприємства на базі концепції VBM. *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. 2018. № 1–2. С. 62–69.
10. Гордієнко Н.І., Гордієнко Т.В., Азарова Т.В. Вартісно-орієнтований підхід до діагностики рівня економічної безпеки підприємства на основі моделі EVA. *Економіка та суспільство*. 2019. № 20. С. 168–172. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal-20-1/27-stati-20/2606-gordienko-n-i-gordienko-t-v-azarova-t-v.

УДК 330.88:338.46

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-14

**Давидова О.Ю.**
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри готельного і ресторанного бізнесу
Харківського державного університету харчування та торгівлі

**Davydova Oksana**
Kharkov State University of Food Technology and Trade

# АНАЛІЗ ТА ОЦІНЮВАННЯ РИЗИКІВ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

# ANALYSIS AND EVALUATION OF RISKS OF THE INNOVATION MANAGEMENT OF ENTERPRISES OF THE HOTEL AND RESTAURANT INDUSTRY

У статті досліджено теоретичні та практичні питання щодо підходів і процесів управління ризиком. Проаналізовано поняття «ризик» та сформульовано його авторське визначення. Проведено класифікацію та ідентифікацію ризиків. Відокремлено важливі чинники виникнення ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства. Виділено два принципово відмінних підходи до визначення пріоритету локальних об'єктів у багатокритеріальних задачах прийняття інноваційних управлінських рішень. Доведено, що оцінювання ризику необхідно здійснювати системно в абсолютному та відносному вираженні. Визначено групи ризиків, які виникають під час процесу здійснення господарської діяльності, та основні параметри оцінювання ступеня ризику. Доведено, що ефективне та раціональне використання методів оцінювання ризику дає змогу забезпечувати стабільність розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Ключові слова:** ризик, оцінювання, інноваційне управління, розвиток, підприємство, готельно-ресторанне господарство.

В статье исследованы теоретические и практические вопросы о подходах и процессах управления риском. Проанализировано понятие «риск» и сформулировано его авторское определение. Проведена классификация и идентификация рисков. Выделены важные факторы возникновения рисков инновационного управления развитием предприятий гостинично-ресторанного

хозяйства. Выделены два принципиально отличительных подхода к определению приоритета локальных объектов в многокритериальных задачах принятия инновационных управленческих решений. Доказано, что оценивание риска необходимо осуществлять системно в абсолютном и относительном выражении. Определены группы рисков, возникающие в процессе осуществления хозяйственной деятельности, и основные параметры оценивания степени риска. Доказано, что эффективное и рациональное использование методов оценивания риска позволяет обеспечивать стабильность развития предприятия гостинично-ресторанного хозяйства.

**Ключевые слова:** риск, оценивание, развитие, инновационное управление, предприятие, гостинично-ресторанное хозяйство.

The article determines that the degree of riskiness of activities of enterprises in the hotel and restaurant industry belongs to a priority. Analyzes the definition of the concept of "risk" and formulated his copyright. Held the classification and identification of risks. Separate the important factors of the occurrence of the risks of the innovation management the development of the of enterprises of hotel and restaurant industry. Selected two fundamentally different approaches to determining priority of local objects in multi-criteria decision problems of innovative management decisions. It is proven that the assessment of risk is necessary to implement the system in absolute and relative terms. Defined groups risks which arise during the process of implementation of the economic activity of the enterprises of hotel and restaurant industry and basic parameters estimation of the degree of risk. It is proved that appreciate an optimal level of risk and to develop an effective model of management thanks to the research of the theoretical and practical issues concerning the approaches and processes risk management enterprises of hotel and restaurant industry. Proven to guide enterprises in the hotel and restaurant industry will be able to identify the approaches and methods of innovation management only if the capacity to properly distinguish between the types of risks and to identify the factors of their occurrence and to timely detect factors of their occurrence and threats or advantages to which they lead. Highlighted two basic parameters estimation of the degree of risk: the probability of occurrence and the magnitude of the losses. Proven effective and rational use of risk assessment methods allows us to ensure the stability of the development of enterprises of hotel and restaurant industry, raise the validity of the adoption of innovative management solutions risky situations, improve the financial situation as a result of carrying out all types of their activities.

**Key words:** risk, evaluation, development, innovation management, enterprise, hotel and restaurant industry.

**Постановка проблеми.** У сучасних умовах підвищення ймовірності виникнення ризиків під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників у діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлює необхідність активізації діяльності, яка дасть змогу уникнути ризиків або зменшити їхній вплив, що дасть можливість підвищити рівень конкурентоспроможності на вітчизняному та зарубіжному ринках. Особливої актуальності набувають питання зниження впливу ризиків під час формування системи інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Визначення ступеня ризиковості діяльності підприємств готельно-ресторанного господарства належить до пріоритетних завдань, оскільки оцінка рівня ризику та розроблення методів управління ризиками мають вирішальне значення під час формування їх стратегій розвитку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Еволюційному процесу інноваційного управління розвитком підприємств приділяли увагу такі вітчизняні та іноземні вчені-економісти: І. Ансофф [1], Ф. Валента [2], П. Друкер [3], В. Прохорова [4], О. Раєвнєва [5], Л. Донець [6], С. Ілляшенко [7], Н. Машина [8], В. Лук'янова [9], В. Пасічник, О. Акіліна [10] та ін.

Науковці визначили причини виникнення різних концепцій інноваційного управління розвитком підприємств та основні напрями еволюційного розвитку.

Аналіз праць сучасних науковців, які досліджують інноваційне управління підприємствами, відсутність однозначного тлумачення поняття ризику та його класифікації дають змогу констатувати необхідність і доцільність аналізу та оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства для приведення їх у відповідність до вимог, які висуває сучасність.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є дослідження теоретичних та практичних питань щодо підходів і процесів управління ризиком, аналіз визначення поняття «ризик», їх класифікація, ідентифікація та відокремлення важливих чинників виникнення ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Аналіз та оцінювання ступеня ризику спонукають керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства до впровадження положень сучасної ризикології, які спрямо-

вані на комплексне обмеження ризику в їхній діяльності.

На думку Гері Хемела, «не кожна інновація у сфері управління гарантовано створить конкурентні переваги. Але це не привід не вводити їх. Інноваційний процес – це гра чисел: чим більше інновацій, тим більше шансів досягти успіху» [11]. Але ця «гра чисел» пов'язана з виникненням ризикових ситуацій, що може призвести як до банкрутства, так і до отримання додаткового доходу. Ризику неможливо уникнути, тому кожне підприємство готельно-ресторанного господарства повинне розробляти систему управління ризиками та планувати заходи для зменшення їхнього негативного впливу.

На нашу думку, відсутність однозначного тлумачення поняття ризику та його класифікації пояснюється широким спектром цього явища, що є невід'ємним напрямом розвитку будь-якого підприємства готельно-ресторанного господарства.

Законодавча база України не дає чіткого визначення, що таке ризик. Згідно зі ст. 1 Закону України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» від 18.01.2001 № 2245-III (зі змінами), ризик – ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта підвищеної небезпеки і/або за його межами. Проте, відповідно до цього Закону, поняття «ризик» розглядається в контексті діяльності суб'єкта господарювання, у власності або в користуванні якого є хоча б один об'єкт підвищеної небезпеки [12].

Аналіз визначення поняття «ризик» наведено в табл. 1.

Отже, на основі проведеного дослідження сформульовано авторське визначення: ризик – це передбачувані або непередбачувані ймовірні несприятливі загрози діяльності підприємства, які можуть призвести до матеріальних, моральних та інших втрат або, навпаки, до збільшення доходу підприємства, що пов'язано з вибраною в умовах невизначеності альтернативою шляхом продукування та впровадження інноваційних управлінських рішень.

На нашу думку, прийняття інноваційного управлінського рішення може бути доцільним за умови проведення ґрунтовного аналізу потенційно можливих ризиків. Якісний аналіз ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства є найбільш складним і потребує ґрунтовних знань, досвіду та інтуїції керівників. Кількісний аналіз ризику інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства полягає у кількісному (числовому) визначенні ступеня окремих ризиків діяльності (проекту) у цілому.

Потреба в ідентифікації та відокремленні важливих чинників виникнення ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства зумовлена підвищенням ефективності інноваційного управління, існуванням можливості альтернативного вибору конкретного господарського рішення із сукупності альтернативних варіантів та необхідністю доповнення якісного аналізу кількісним.

У межах оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства можуть бути використані такі класифікації зон ризику: безризикова зона, зона допустимого ризику, зона критичного ризику, зона катастрофічного ризику.

Система показників кількісного оцінювання ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства містить такі елементи [20–22]:

– абсолютні величини (дисперсія, середньоквадратичне відхилення, семіваріація, семіквадратичне відхилення);

– відносні (ймовірність, коефіцієнт варіації, коефіцієнт ризику).

Найпоширенішими вимірювачами ступеня ризику підприємств є ймовірність виникнення збитків або недоотримання доходів порівняно з прогнозованим варіантом, дисперсія, середньоквадратичне відхилення, коефіцієнт варіації.

Виділяють два принципово відмінних підходи до визначення пріоритету локальних об'єктів у багатокритеріальних задачах прийняття інноваційних управлінських рішень:

1. Принцип жорсткого врахування пріоритету.

2. Принцип гнучкого врахування пріоритету.

Після цього здійснюється вибір оптимальної стратегії на основі одного з можливих принципів оптимальності, але вже в трансформованому просторі об'єктів [21; 22].

Величину та ймовірність виникнення кожного виду втрат від певного виду ризику необхідно визначати за реальний час. Необхідно враховувати тільки випадкові втрати, що не піддаються прямому розрахунку та прогнозуванню. Якщо втрати можна передбачити, то їх слід розглядати не як збитки, а як неминучі витрати й включати в розрахункову калькуляцію.

Отже, високий рівень конкурентного середовища змушує керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства продукувати певні інноваційні управлінські рішення щодо необхідності застосування системного підходу до аналізу ризиків і звертати увагу на якість та ефективність їх прийняття.

Оцінювання ризику необхідно здійснювати системно в абсолютному та відносному вираженні. Завдяки аналізу можна виділити велику

Таблиця 1

**Аналіз визначення поняття «ризик»**

| Автор | Визначення поняття |
|---|---|
| В. Вітлінський, Г. Великоіваненко [13] | Ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі. Автори зазначають, що ризик присутній і є складовим елементом будь-якої управлінської діяльності |
| Л. Донець [6] | Діяльність, пов'язана з подоланням невизначеності в ситуації неминучого вибору, у процесі якого є можливість якісно і кількісно оцінити ймовірність досягнення передбаченого результату, невдачі, відхилення від мети |
| Фінансово-економічний словник [14] | Усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами |
| І. Івченко [15] | «Ризик» через призму його можливих сутнісних характеристик: можливість відхилення від передбачуваної мети, заради якої здійснюється вибрана альтернатива; ймовірність досягнення бажаного результату; відсутність упевненості в досягненні поставленої мети; можливість матеріальних, моральних та інших утрат, пов'язаних із вибраною в умовах невизначеності альтернативою |
| С. Ілляшенко [7] | Ризик загалом слід розглядати як можливість або загрозу відхилення результатів конкретних рішень або дій від очікуваних |
| М. Машина [8] | Ризик – імовірність утрати підприємством частини своїх ресурсів, недоодержання доходів чи появи додаткових витрат у результаті здійснення певної виробничої і фінансової діяльності |
| В. Лук'янова, Т. Головач [9] | Об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату |
| В. Пасічник, О. Акіліна [10] | Сутність ризику полягає у тому, що кожному підприємству постійно загрожує втрата прибутку і платоспроможності під час здійснення господарсько-фінансової діяльності під впливом непередбачених змін внутрішнього середовища |
| П. Половкін, А. Зозолюк [16] | Ризик – великий стимул для отримання додаткового прибутку, специфічного підприємницького доходу |
| Ю. Сенейко [17] | Під ризиком слід розуміти можливість настання певної ситуації, яка може виникнути в будь-якій діяльності й може відхилитися від поставленої мети (призвести до виникнення втрат або недоотримання прибутку) або залишитися незмінною |
| Економічна енциклопедія за ред. С. Мочерного [18] | Ризик – атрибут прийняття рішення в ситуації невизначеності |
| А. Шегда, М. Голованенко [19] | Ризик в економічному розумінні передбачає втрати (збитки), імовірність яких пов'язана з наявністю невизначеності (брак або недостовірність інформації), а також зиск і прибуток, отримати які можливо лише завдяки діям |

групу ризиків (рис. 1), які виникають під час процесу здійснення господарської діяльності.

На нашу думку, оцінити оптимальний рівень ризику та розробити ефективну модель управління можна завдяки дослідженню теоретичних і практичних питань щодо підходів та процесів управління ризиком підприємств готельно-ресторанного господарства.

Керівництво підприємств готельно-ресторанного господарства зможе визначити підходи та методи інноваційного управління лише за умови спроможності правильно розрізняти види ризиків та своєчасно виявляти чинники їх виникнення і загрози або переваги, до яких вони призведуть.

Виділяють два основних параметри оцінювання ступеня ризику: ймовірність появи втрат (чим вища, тим більший ризик) та величина втрат (чим більша, тим більший ризик) [5; 22; 23].

З огляду на зазначене, можна виділити такі групи підприємств готельно-ресторанного господарства:

– найбільш ризикові;

– підприємства середнього ступеня ризикованості;

– найменш ризикові.

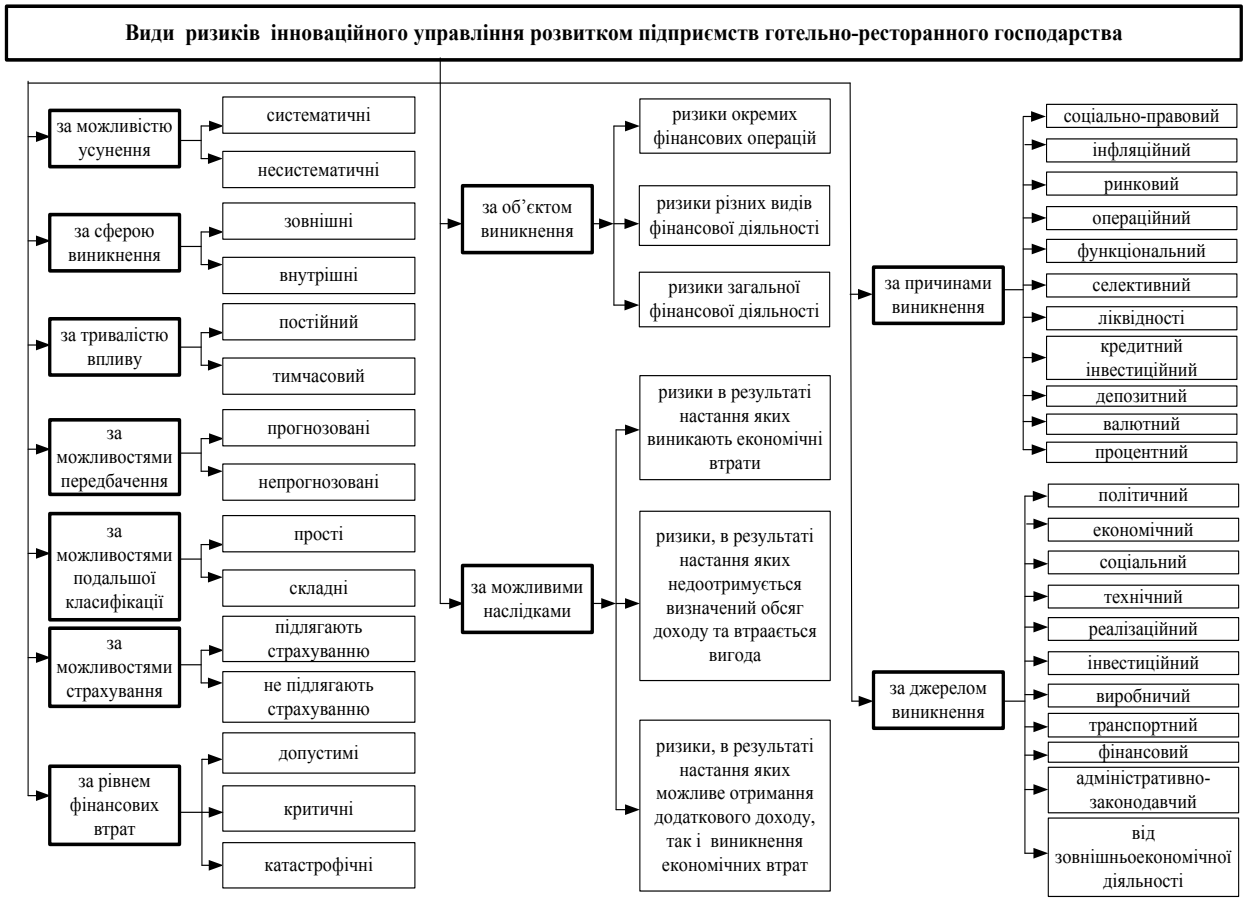



**Рис. 1. Види ризиків інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства**

*Джерело: авторська розробка*

Аналіз та оцінювання методів впливу ризиків спонукають підприємства готельно-ресторанного господарства до впровадження в діяльність положень сучасної ризикології, спрямованих на комплексне обмеження ризику в їхній діяльності. Ризиками необхідно ефективно управляти, використовуючи різні заходи, які дають можливість прогнозувати виникнення ризикових ситуацій та вживати заходів для їх уникнення.

У літературі багато уваги приділено використанню способів і методів зменшення негативного впливу ризиків на роботу підприємств готельно-ресторанного господарства. Такі засоби зниження ризику можна згрупувати у два напрями [20–22]:

– уникнення ризиків і зменшення негативного впливу тих ризиків, яким не вдалося запобігти;

– розроблення та реалізація заходів зі зменшення негативних наслідків ризиків.

Одним із методів запобігання негативним наслідкам ризиків є створення на підприємствах готельно-ресторанного господарства спеціальних фондів, які будуть формуватися за рахунок отримання прибутку. На практиці часто застосовують метод зниження ризиків передаванням їх іншим організаціям (страховим фондам), які спеціалізуються на страхуванні майна підприємств.

Сьогодні в умовах дії ринкових чинників виникає нагальна потреба в застосуванні точних і адекватних методів оцінювання ризиків реалізації проектів. Вітчизняні та зарубіжні науковці пропонують такі методи зниження впливу ризиків на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства: запобігання ризику, нормування ризику, розподіл ризику між учасниками проекту, зменшення ступеня ризику, страхування ризику.

Для визначення впливу ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства необхідно виявити найбільш значущі ризики, кількісно їх оцінити, розробити та впровадити систему нейтралізації їхнього впливу. Аналіз ризику включає виявлення можливих варіантів вирішення проблеми; визначення потенційних наслідків застосування прийнятого рішення; інтегральне оцінювання ризику, що містить кількісний та якісний аспекти.

У науковій літературі виділяють такі основні методи оцінювання впливу ризиків на діяль-

ність підприємств готельно-ресторанного господарства: статистичний, доцільності витрат, експертних оцінок, аналітичний, аналогів.

**Висновки з даного дослідження**. Отже, існуючі методи оцінювання впливу ризику на діяльність підприємств готельно-ресторанного господарства спрямовані на комплексну реалізацію таких заходів: виявлення можливих варіантів вирішення проблеми; визначення потенційних наслідків застосування прийнятого рішення; інтегральне оцінювання ризику, що містить кількісний та якісний аспекти. При цьому зберігається загальна тенденція до оцінювання ризику за двома напрямами: рівень ризику та ризик часу.

Під час оцінки рівня ризику підприємств готельно-ресторанного господарства будь-яким методом вихідним параметром є змінність наслідків конкретного рішення. Оцінювання рівня ризику представляється у вигляді відношення масштабу очікуваних втрат до обсягу майна підприємства, а також імовірності настання цих втрат. На нашу думку, ефективне та раціональне використання методів оцінювання ризику дає змогу забезпечувати стабільність розвитку підприємств готельно-ресторанного господарства, підвищувати обґрунтованість прийняття інноваційних управлінських рішень у ризикових ситуаціях, поліпшувати стан унаслідок проведення всіх видів їхньої діяльності.

**Список використаних джерел:**


1. Ансофф И. Стратегическое управление ; сокр. пер. с англ. ; науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Валента Ф. Управление инновациями. Москва : Прогресс, 1985. 137 с.
3. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. Санкт-Петербург : Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 160 с.
4. Прохорова В.В., Давидова О.Ю. Об'єктивні умови формування інноваційного управління розвитком підприємств: науково-історичне підґрунтя подолання наслідків криз. *Бізнес Інформ.* 2018. № 3. С. 449–458.
5. Раєвнєва О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків, 2006. 496 с.
6. Донець Л.І. Економічні ризики та методи їх вимірювання. Київ : Центр навч. літ-ри, 2006. 312 с.
7. Ілляшенко С.М. Економічний ризик : навчальний посібник ; 2-е вид., доп. і перероб. Київ : Центр навч. літ-ри, 2004. 220 с.
8. Машина Н.І. Економічний ризик і методи його вимірювання : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2003. 188 с.
9. Лук'янова В.В., Головач Т.В. Економічний ризик: навчальний посібник. Київ : Академвидав, 2007. 464 с.
10. Пасічник В.Г., Акіліна О.В. Планування діяльності підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літ-ри, 2005. 256 с.
11. Класифікація методів оцінки конкурентоспроможності потенціалу підприємства. URL: http://www.houseofmcdonnell.com/konspekti-lekcz-1/25. Назва з екрану.
12. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учебное пособие. Москва : Аспект Пресс, 2002. 415 с.
13. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Фінансовий ризик і методи його вимірювання. *Фінанси України.* 2000. № 5. С. 13–23.
14. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
15. Івченко І.Ю. Особливості ризик-менеджменту сучасних українських підприємств. *Вісник Переяслав-Хмельницького державного педагогічного університету ім. Григорія Сковороди*. 2008. № 4. С. 100–108.
16. Половкин П., Зозолюк А. Предпринимательские риски и управление ими (теоретико-методологический и организационный аспекты). *Российский экономический журнал*. 1997. № 9. С. 73–74.
17. Сенейко Ю. Сучасні підходи до трактування категорії «ризик». *Регіональна економіка.* 2006. № 1. С. 206–211.
18. Економічна енциклопедія : у 3-х т. / відп. ред. С.В. Мочерний та ін. Київ : Академія, 2002. Т. 3. 952 с.
19. Шегда А.В., Голованенко М.В. Ризики в підприємництві: оцінювання та управління: навчальний посібник. Київ : Знання, 2008. 271 с.
20. Арнольд В.І. Математичні методи класичної механіки ; 5-е вид. Москва : Едіторіал УРСС, 2003. 416 с.
21. Радченко А.И. Основы государственного и муниципального управления: системний подход. Ростов-на-Дону : Ростиздат, 1997. 402 с.
22. Юшкевич О.О. Систематизація поглядів до теорії розвитку підприємства як відкритої системи. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки.* 2011. № 2(56). Ч. 2. С. 179–183.
23. Твердомед О. Реорганізація підприємств: сутність, напрями і показники ефективності. *Вісник Київського національного університету імені Т. Шевченка. Економіка.* 2011. Вип.121/122. С. 113–116.

УДК 338.242.2

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-15

**Данілова Е.І.**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності підприємств
Національного авіаційного університету

**Danilova Elvira**
National Aviation University

# ЗАГАЛЬНІ ТА ФУНКЦІОНАЛЬНІ ЦІЛІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ

# GENERAL AND FUNCTIONAL AIMS OF THE ECONOMIC SECURITY MANAGEMENT

Метою статті є розвиток методології управління економічною безпекою в частині ідентифікації ієрархічної системи цілей управління економічною безпекою, сформованої на основі виокремлення загальних цілей управління економічною безпекою підприємства та цілей економічної безпеки реалізації кожної із функцій. У статті запропоновано постулати, які варто враховувати під час визначення цілей економічної безпеки підприємства, а саме: цілі економічної безпеки підприємства слід пов'язувати з основними сферами діяльності підприємства; цілі економічної безпеки функціональних підрозділів підприємства слід пов'язувати з їхньою роллю у забезпеченні досягнення цілей економічної безпеки підприємства; необхідно відокремлювати цілі функції і цілі економічної безпеки реалізації даної функції. Запропоновано систему цілей на різних часових горизонтах управління економічною безпекою.

**Ключові слова:** мета, цілі, управління, економічна безпека.

Целью статьи является развитие методологии управления экономической безопасностью в части идентификации иерархической системы целей управления экономической безопасностью. В статье предложены постулаты, которые следует учитывать при определении целей экономической безопасности предприятия, а именно: цели экономической безопасности предприятия следует связывать с основными сферами деятельности предприятия; цели экономической безопасности функциональных подразделений предприятия следует связывать с их ролью в обеспечении достижения целей экономической безопасности предприятия; необходимо отделять цели функции и цели экономической безопасности реализации данной функции. Предложена система целей на различных временных горизонтах управления экономической безопасностью.

**Ключевые слова:** цель, цели, управление, экономическая безопасность.

Under conditions of uncertainty of the environment and increase of internal threats the relevance of building an economic security management system, which is capable to envisage, eliminate and reduce the negative influence effects is increasing. This task performs only through building a hierarchically formed system of general and functional aims of economic security, which would ensure coordinated direction of management actions at all functional levels of management to realization of the only aim of an enterprise protection from negative external and internal influence. The purpose of the article is development of the economic security management methodology in terms of identification of hierarchical system of economic security management aims, based on setting general aims of enterprise economic security management and aims of economic security of performing every function. The article contains postulates, that should be taken into account while setting enterprise economic security aims, notably, the enterprise economic security aims should be connected to the main fields of an enterprise activity; the economic security functional units aims should be connected to their role in providing the achievement of enterprise economic security aims; the aims of the function and the economic security of performing this function aims should be set. The proposed aims system is in different time-frames of economic security management. So, strategic aims of economic security management are suggested to consider as formation of the providing structural steadiness and time stability of development; tactical aims are the providing steadiness and stability of functioning; operational aims are the providing steadiness of economic transactions.

**Key words:** purpose, aims, management, economic security.

**Постановка проблеми.** В умовах невизначеності зовнішнього середовища та посилення внутрішніх небезпек зростає актуальність питань побудови системи управління економічною безпекою, здатної передбачати, усувати та зменшувати прояви негативних впливів. Таке завдання реалізується лише за умови побудови ієрархічно сформованої системи загальних та функціональних цілей економічної безпеки, яка дає змогу забезпечити узгоджену спрямованість управлінських дій на всіх функціональних рівнях управління на реалізацію єдиної мети захисту підприємства від негативного зовнішнього та внутрішнього впливу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання постановки цілей управління економічною безпекою підприємства розглядається в економічній науці з позицій управління як усією системою економічної безпеки підприємства, так і його окремими складниками [5; 6; 8; 10–12]. Однак у більшості наукових досліджень цілі управління економічною безпекою ідентифікуються із цілями управління підприємством або його окремими функціями, що ототожнює об'єкт управління економічною безпекою з об'єктом управління підприємством.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Метою статті є розвиток методології управління економічною безпекою в частині ідентифікації ієрархічної системи цілей управління економічною безпекою, сформованої на основі виокремлення загальних цілей управління економічною безпекою підприємства та цілей економічної безпеки реалізації кожної з функцій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Розвиваючи ідею І.О. Бланка [2] щодо дворівневої системи управління економічною безпекою на підприємстві, у науковій літературі, яка досліджує питання цілей такого управління через призму безпеки економічних відносин, виокремлено ієрархічну структуру цілей, яка формується із сукупності цілей загального та функціонального управління економічного безпекою. Узагальнено основні трактування цілей економічної безпеки підприємства представлено в табл. 1.

Ідея функціональної цілеспрямованості системи економічної безпеки відповідає загальній методології управління в частині ієрархічності системи цілей підприємства, відповідно до якої загальні цілі підприємства (цілі першого порядку (матеріальні, соціальні, екологічні тощо) досягаються шляхом реалізації функціональних цілей (цілей другого порядку (управління, постачання, виробництво, збут, фінанси тощо)). Окрім того, цілі підприємства визначаються залежно від вибраної стратегії розвитку, тому вони обмежені часовими рамками, є конкретними з огляду на кінцевий результат їх реалізації. Відповідно до вищеозначеної методології, основними постулатами під час визначення цілей економічної безпеки є:

1) цілі економічної безпеки підприємства (цілі першого порядку), пов'язані з основними сферами діяльності підприємства (матеріальною, сферою послуг, соціальною тощо);

2) цілі економічної безпеки функціональних підрозділів підприємства лежать у площині їхньої ролі в забезпеченні досягнення цілей економічної безпеки підприємства. Уся сукупність цілей економічної безпеки належить до групи функціональних цілей, які реалізують цілі економічної безпеки підприємства;

Таблиця 1

**Загальні цілі економічної безпеки підприємства**

| Джерело | Авторське трактування цілі |
|---|---|
| [5] | Забезпечення стійкого і максимально ефективного функціонування, створення високого потенціалу розвитку і зростання в майбутньому |
| [11] | Збереження цілісності та здатності до розвитку |
| | Запобігання зовнішнім та внутрішнім загрозам підприємству |
| [7] | Висока ступінь захищеності від небажаних змін |
| [1] | Задовольняти економічні потреби і вимоги груп інтересів |
| [10] | Формування умов стабільного функціонування підрозділів підприємства |
| [3] | Стабільність функціонування, попередження загроз і ліквідація їх наслідків |
| [4] | Головна мета створення системи економічної безпеки підприємства полягає у гарантуванні поточної ефективної діяльності та забезпеченні подальшого сталого розвитку підприємства шляхом своєчасного виявлення, мінімізації і запобігання внутрішнім і зовнішнім викликам, небезпекам, загрозам, ризикам |
| [12] | Забезпечення умов стійкого розвитку підприємства, забезпечення його стабільного функціонування, попередження загроз і ліквідацію їх наслідків, забезпечення сталого функціонування і розвитку підприємства на основі розробленого і реалізованого комплексу заходів |

*Джерело: складено автором на основі [1; 3–5; 7; 10–13]*

3) реалізація функціональних цілей економічної безпеки залежить від організації системи економічної безпеки на вибраному підприємстві (централізована чи децентралізована). За децентралізованої системи організації економічної безпеки цілі економічної безпеки формуються на рівні кожного функціонального підрозділу підприємства. За централізованої – на рівні відділу економічної безпеки;

4) слід відокремлювати цілі функції й цілі економічної безпеки реалізації даної функції (рис. 1).

Цілі економічної безпеки функції не є тотожними цілям самої функції (табл. 2).

Цілі функції – це конкретний перелік орієнтирів, які мають бути досягнуті в процесі виконання визначеної сукупності дій (виконання функції).

Цілі економічної безпеки функції – це сукупність умов, які забезпечують реалізацію визначеної функції. Цілі функції та цілі економічної безпеки функції співвідносяться як внутрішнє наповнення (наприклад, вода) та зовнішня форма, в якій перебуває внутрішнє наповнення (наприклад, посудина).

Виокремлені постулати послужили критерієм для аналізу наукових досліджень щодо їх відповідності методологічним засадам управління. Теоретичне узагальнення вибірки наукових досліджень дало змогу зробити висновок про те, що досліджена вибірка наукових праць спирається на слабке методологічне підґрунтя в частині визначення системи цілей економічної безпеки.

У більшості наукових досліджень функціональні цілі економічної безпеки ототожнюються з безпосередніми цілями функцій [3–6; 8–12].

Б.С. Дуб до функціональних цілей системи економічної безпеки підприємства відносить:

1) «забезпечення конкурентоспроможності підприємства, результативності діяльності, фінансової стійкості, високої продуктивності;

2) формування ефективної організаційної структури управління економічною безпекою;

3) досягнення високої кваліфікації працівників, реалізація інтелектуального потенціалу суб'єкта господарської діяльності;

4) гарантування правового захисту;

5) запобігання забрудненню довкілля;

**Рис. 1. Ієрархія цілей економічної безпеки підприємства**

Таблиця 2

**Цілі функцій та цілі економічної безпеки функцій**

| Цілі | Функції | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| | управління | постачання | виробництво | збут | фінансування |
| Цілі функції | Забезпечення ефективності діяльності | Своєчасність та повнота постачання | Виробництво товару (послуги), яка задовольняє споживчі потреби | Формування стійкого попиту | Достатність обсягу та джерел фінансування діяльності |
| Конкретні цілі економічної безпеки реалізації функції | Забезпечення умов для стабільної реалізації функції управління | Забезпечення умов для стабільної реалізації функції постачання | Забезпечення умов для стабільної реалізації функції виробництва | Забезпечення умов для стабільної реалізації функції збуту | Забезпечення умов для стабільної реалізації функції фінансування |

*Джерело: складено автором*

6) захист конфіденційної інформації та комерційної таємниці;

7) безпека персоналу, комерційних інтересів, матеріальних цінностей та капіталу» [4, с. 9].

Г.О. Гончаров, В.В. Немченко, В.В. Малішевська функціональні цілі економічної безпеки підприємства ідентифікують відповідно до функціональних підсистем підприємства. До таких автори відносять:

– фінансові цілі – висока фінансова стійкість;

– цілі менеджменту – висока ефективність менеджменту;

– силові цілі – організація кадрової та майнової безпеки;

– технологічні цілі – технологічна незалежність;

– технічні цілі – зростання технічного потенціалу;

– кадрові цілі – високий рівень кваліфікації персоналу;

– інтелектуальні цілі – формування інтелектуального потенціалу персоналу;

– екологічні цілі – зменшення негативного впливу на оточуюче середовище;

– інформаційні цілі – захист інформації, комерційної таємниці, належне інформаційне забезпечення;

– правові цілі – надійний правовий захист усіх аспектів діяльності підприємства [3; 9].

Л.А. Кислова [6] у забезпеченні фінансової безпеки виділяє:

« – ринкові цілі – забезпечення розширення ринків збуту, збільшення реалізації обсягів продукції;

– виробничі цілі – забезпечення технологічної незалежності та досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу суб'єкта господарювання;

– фінансові цілі – забезпечення високої фінансової ефективності роботи, фінансової стійкості та незалежності підприємства;

– соціальні цілі – досягнення високого рівня кваліфікації персоналу та його інтелектуального потенціалу;

– ефективну організацію безпеки персоналу підприємства, його капіталу та майна, а також комерційних інтересів».

Узагальнення наявних трактувань сутності поняття економічної безпеки дає змогу зробити висновок про те, що сьогодні в економічній літературі не сформувалося єдиної усталеної наукової думки щодо цілей управління економічною безпекою.

Причини такої ситуації можуть критися як у нечіткій визначеності об'єкта дослідження, так і у відсутності достатньої наукової аргументації закономірностей, процесів, методів, які пов'язані з формуванням системи економічної безпеки підприємства. Виокремлення досліджень питань економічної безпеки в окремий напрям наукових досліджень вплинуло на недостатній рівень теоретизації даного наукового напряму і звело дослідження в напрямі формування системи фізичного та майнового захисту.

Теоретичне узагальнення авторських трактувань загальних цілей економічної безпеки дало змогу зробити такі припущення:

1) у системі загальних цілей залишається невизначеним часовий горизонт управління економічною безпекою. Одна група авторів пов'язує цілі економічної безпеки з підтриманням функціональності підприємства, шляхом виконання комплексу функцій [3; 5; 10], друга група науковців убачає в управлінні економічною безпекою цілі структурної цілісності та здатності до розвитку [11];

2) існуюча система цілей є неоднозначною з огляду на різне трактування об'єкта захисту. Так, багаточисельна плеяда науковців уважає ціллю управління економічною безпекою формування системи захисту від небажаних змін. Окремі науковці вбачають основну ціль управління економічною безпекою у задоволенні економічних потреб та інтересів зацікавлених осіб. Слід зауважити, що економічні потреби й інтереси реалізуються лише через систему економічних відносин;

3) існуючі ідентифікації цілей управління економічною безпекою підприємства є неоднозначними за своє сутнісною змістовністю. Одні із цілей управління економічною безпекою сформульовані виходячи з результату такого управління (стійкість, стабільність), інші – орієнтовані на специфічний процес забезпечення такого результату (захист від негативного впливу);

4) система цілей економічної безпеки визначається залежно від напряму наукового дослідження;

5) розмаїття цілей управління економічною безпекою зумовлює розмаїття показників реалізації цілей і, відповідно, методичних підходів до їх оцінювання, що є частковим поясненням значної кількості наукових публікацій із питань управління економічною безпекою.

Поєднання методології класичного управління та специфічного об'єкта, яким є економічна безпека, дає змогу систематизувати існуючу в науковій літературі систему цілей управління економічною безпекою відповідно до часового горизонту управління:

1) стратегічні цілі: формування умов забезпечення стійкості та стабільності розвитку;

2) тактичні цілі: забезпечення стійкості та стабільності функціонування;

3) оперативні цілі: забезпечення стійкості (захищеності від негативних змін) господарських операцій.

У системі понять, які використовуються для трактування цілей управління економічною безпекою, стійкість визначається як здатність системи протистояти негативному впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечувати цілісність в умовах несприятливого впливу. Стійкість характеризує властивість системи зберігати свою структурну єдність. Способом забезпечення стійкості є система захисту від сукупності небезпек.

Попри ототожнення понять стійкості та стабільності в енциклопедичних виданнях стабільність – це характеристика часової властивості системи бути незмінною.

Отже, на основі проведеного семантичного аналізу цілей управління економічною безпекою метою (загальною ціллю) управління економічною безпекою підприємства є забезпечення організаційної стійкості та часової стабільності процесів функціонування та розвитку економічних відносин підприємства шляхом формування системи захисту від сукупності зовнішніх та внутрішніх небезпек.

Виходячи з вищевикладеного, систему управління економічною безпекою формують такі основоположні елементи:

– *метою управління* є формування безпечних умов функціонування та розвитку підприємства на різних часових горизонтах (стратегічному, тактичному, оперативному);

– *цілями функцій, які реалізують мету управління економічною безпекою,* є забезпечення умов для стабільної реалізації даних функцій (забезпечення умов реалізації функцій управління, постачання, виробництва, збуту, фінансування тощо);

– *процесом управління* є вплив суб'єкту на об'єкти небезпеки для виявлення, нейтралізації або зменшення негативного впливу зовнішніх та внутрішніх небезпек та ризиків;

– *методами управління* є сукупність способів впливу суб'єкта управління на об'єкт небезпеки для досягнення функціональних та загальних цілей управління економічною безпекою;

– *цільовими показниками управління* є показники стабільності та стійкості підприємства;

– *цільовими показниками функціонального управління економічною безпекою* є показники стабільності функціональної результативності;

– *індикаторами економічної безпеки* на всіх рівнях управління є індекс економічної безпеки діяльності підприємства та індекс економічної безпеки реалізації кожної з функцій.

**Висновки з даного дослідження.** В умовах зростання небезпек для діяльності підприємства управління системою економічної безпеки спрямовується на забезпечення таких умов, які здатні забезпечити структурну цілісність та стабільність ефективності його функціонування та розвитку. Реалізація означеної мети можлива лише під час формування цілей забезпечення умов безпечної реалізації функціональних цілей.

**Список використаних джерел:**


1. Белокур В.В. Угрозы экономической безопасности предприятия. Москва, 2010. С. 132.
2. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев : Ника-центр, Эльга, 2004. 784 с.
3. Гончаров Г.А. Сущностная характеристика системы обеспечения экономической безопасности организации. *Приоритетные направления развития науки и образования* : матер. VIII Междунар. науч.–практ. конф. Чебоксары : Интерактив плюс, 2016. С. 313–321.
4. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016. № 4(60). С. 5–18.
5. Карковська В.Я. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки підприємства. *Вісник Львівського політехнічного університету* : веб-сайт. URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/22399/ 1/16-Karkovska-31-32.pdf (дата звернення: 10.03.2019).
6. Кислова Л.А. Проблеми стратегічного планування фінансово-економічної безпеки на підприємствах України. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка».* 2018. Вип. 15. С. 20–27.
7. Клейнер Г.Б., Тамбовцев В.Л., Качалов Р.М. Предприятие в нестабильной экономической среде. Москва : Экономика, 1997. 288 с.
8. Корецька О.В. Теоретичні підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємств портової галузі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. Вип. 15. С. 225–222.
9. Немченко В.В., Малішевська В.В Забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 3(15). С. 10–13.
10. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. *Економічний вісник НТУУ «КПІ».* 2017. Вип. 14.
11. Черняк Г.М. Формування механізму забезпечення економічної безпеки сучасних підприємств в контексті євроінтеграції. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2015. № 1(1). С. 18–22.
12. Яниогло А. Комплексная система обеспечения экономической безопасности предприятия. *Agricultural and Resource Economics : International Scientific E-Journal.* 2015. Vol. 1. № 1. С. 69–79.

УДК 338.45

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-16

**Єфремова Н.Ф.**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та організації виробництва
Дніпровського державного технічного університету
**Коваленко О.В.**
кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки та організації виробництва
Дніпровського державного технічного університету
**Присвітла О.В.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та організації виробництва
Дніпровського державного технічного університету

**Efremova Nina**
Dnipro State Technical University
**Kovalenko Olena**
Dnipro State Technical University
**Prysvitla Oksana**
Dnipro State Technical University

# КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА ТА СКЛАДНИКИ СИСТЕМИ ЇЇ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

# COMPETITIVENESS OF ENTERPRISE AND COMPONENTSYSTEMS HER PROVIDING

У статті розглянуто процес еволюції теорії конкурентоспроможності підприємства, яка полягає у суперництві економічних суб'єктів за досягнення найкращої реалізації своїх економічних інтересів. Обґрунтовано, що конкурентоспроможність господарюючих суб`єктів є невід`ємною від економічної системи й формує передумови конкурентоспроможності країни, а високий рівень конкурентоспроможності підприємства можливий за наявності механізмів формування умов і засобів, які забезпечують ефективне функціонування кожного елемента системи управління конкурентоспроможністю. Запропоновано логічну модель формування ефективних параметрів процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства й визначено домінантні чинники кожного її складника. Обґрунтовано необхідність розроблення стратегії формування конкурентних позицій підприємства й визначено компоненти, на яких ця стратегія повинна базуватися. Успішність її реалізації багато в чому буде залежати від економічної політики держави і наявності конкурентної стратегії розвитку України в умовах глобалізаційних процесів.

**Ключові слова:** конкурентоспроможність, конкурентні переваги, система, рейтинг, стратегія, логічна модель.

В статье рассмотрен процесс эволюции теории конкурентоспособности предприятия, смысл которой заключается в соперничестве экономических субъектов за достижение наилучшей реализации своих экономических интересов. Обосновано, что конкурентоспособность хозяйствующих субъектов является неотъемлемой составляющей экономической системы и формирует предпосылки конкурентоспособности страны, а высокий уровень конкурентоспособности предприятия возможен при наличии механизмов формирования условий и средств, способных обеспечить эффективное функционирование каждого элемента системы управления конкурентоспособностью. Предложена логическая модель формирования эффективных параметров повышения конкурентоспособности предприятия, определены доминирующие факторы каждой ее составляющей. Обоснована необходимость разработки стратегии формирования конкурентных позиций предприятия, и определены компоненты, на которых эта стратегия должна базироваться. Успешность ее реализации во многом будет зависеть от экономической политики государства и наличия конкурентной стратегии развития Украины в условиях глобализационных процессов.

**Ключевые слова:** конкурентоспособность, конкурентные преимущества, система, рейтинг, стратегия, логическая модель.

The article considers the process of evolution of the theory of enterprise competitiveness consisting in the competition of economic entities for the achievement of the best implementation of their economic interests. It is substantiated that the competitiveness of business entities is inherent in the economic system and forms preconditions for the country's competitiveness. The country's competitiveness indicator is summarizing and is characterized by complexity and multidimensionality since it combines industry competitiveness indexes. It is suggested that a high level of enterprise competitiveness is possible in the presence of mechanisms for creating conditions and means that ensure the effective functioning of each element of the system of competitiveness management. In the process of forming a strategy, it is necessary to proceed from the fact that the competitiveness of the national economy is determined and depends, in general, on the competitiveness of microeconomic entities, which turns into an instrument of global competition of the state. The logical model of the formation of effective parameters of the process of increasing the enterprise competitiveness is proposed and the dominant factors of each of its components are determined. The need to develop a strategy of formation of competitive positions of the enterprise is substantiated and the components on which this strategy should be based are determined. Based on the constructed logical model for the formation of effective parameters of the process of increasing the competitiveness, it is expedient to develop a system of indicators, the application of which allows quantitatively assessing the level of competitiveness of each component of its formation and the enterprise competitiveness as a whole. The need for such a strategy in modern realities is explained by the fact that the management of competitiveness should be a continuous process and based on the main components of the macro and micro level, as national factors. The success of its implementation, in many aspects, will depend on the economic policy of the state and the availability of a competitive development strategy of Ukraine in terms of globalization processes.

**Key words:** competitiveness, competitive advantages, system, rating, strategy, logical model.

**Постановка проблеми.** Проблема щодо підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах активізації глобалізаційних та інтеграційних процесів як країни, так і господарюючих суб`єктів набуває особливого значення. Найважливіша передумова зміни конкурентних позицій країни в міжнародних рейтингових організацій на краще – підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств, тому сьогодні перед кожним підприємством постає завдання, спираючись на світовий досвід й усвідомлюючи національну специфіку, розробити й впровадити в практику своєї діяльності ефективну систему забезпечення конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні та практичні аспекти і проблеми підвищення конкурентоспроможності підприємств розглянуто в працях відомих зарубіжних учених. У них відображено еволюційний розвиток щодо визначення сутності конкуренції, значення конкурентних переваг для подолання сил конкуренції. У зв'язку з актуалізацією цих проблем для підприємств України в умовах сьогодення вони посіли вагоме місце в роботах вітчизняних науковців: О. Галушко, Т. Гончарук, В. Мазур, Н. Меджибовської, Т. Мацибори, Н. Тарнавської, Р. Фатхутдінова, О. Янкового та ін.

Утім, серед них не існує єдиної думки з приводу того, які саме складники утворюють систему забезпечення конкурентоспроможності підприємства, тому значимість теоретико-методичних розробок щодо формування й застосування механізму підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємства стрімко зростає, що зумовлює потребу подальшого дослідження цього питання.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Мета статті – на підставі існуючих теоретичних засад, їх інтерпретації з урахуванням сучасних реалій у розвитку національної економіки обґрунтувати необхідність упровадження в діяльність вітчизняних підприємств системи забезпечення їхньої конкурентоспроможності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах подолання кризових явищ в економіці України, які набули тривалого характеру, й необхідності забезпечення сталого соціально-економічного розвитку одним із найважливіших завдань дня країни є підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств. Рівень конкурентоспроможності економіки, галузей, підприємств визначає не лише їх ефективність, а й рівень добробуту населення, якого досягнуто або може бути досягнуто в країні. Водночас конкурентоспроможність є важливою вимогою сучасного глобального світу і основним критерієм розвитку відкритої економіки. Рівень конкурентоспроможності визначає також конкурентні переваги та світогосподарські позиції країни [10, с. 38].

Загальновідомо, що конкуренція, наявність якої, так само як й інститут приватної власності, є одним з основних, базових принципів існування системи ринкових відносин. А. Сміт наголошував на великому значенні конкуренції для збільшення багатства народів.

Наприкінці минулого століття з'явилася теорія конкурентних переваг М. Портера, яка робить акцент на проблемах конкуренції. Автор теорії наполягає, що національна конкурентоспроможність не успадковується, а створюється. Вона не є результатом природних умов, а визначається, насамперед, здатністю впроваджувати інновації. При цьому величезне значення для досягнення і зберігання конкурентних переваг, на думку Портера, має інтенсивність внутрішньої конкуренції [14, с. 4].

За монопольного положення товаровиробника виникає ситуація здійснення контролю над рівнем цін (диктат виробника над споживачем), відбувається руйнування «природного» балансу попиту та пропозиції, пропадає стимул до науково-технічного прогресу й ефективного ведення господарства [8, с. 353].

Ринкові перетворення в Україні, що супроводжувалися роздержавленням власності та появою нових структурних одиниць, мали призвести до підвищення рівня конкуренції між суб'єктами національної економіки. Втім, в Україні реалії такі, що реформування відносин власності призвело до високого рівня монополізації в усіх сферах економічної діяльності, насамперед у промисловому виробництві. За даними Антимонопольного комітету України, частка монопольного сектору у вітчизняному ВВП становить 40%, а більшу частину оптово-роздрібного обігу товарів матеріальних цінностей у країні контролюють лише 350 господарських товариств [1, с. 96].

Відповідно до Конституції України, держава має забезпечити захист конкуренції у підприємницькій діяльності. На жаль, за винятком порівняно короткого періоду часу вітчизняна економічна політика у цілому була спрямована на придушення конкуренції, внаслідок чого чимало ринків монополізовано, для багатьох інших характерним є нерівні умови конкуренції [14, с. 14]. Як уважає академік В.М. Геєць, «нами не було враховано досвід сучасної капіталістичної системи, що сформувалася в результаті динамічного розвитку конкурентних відносин, яка досягла значних успіхів і продемонструвала людству приклад життя вищої якості. Саме тому головне завдання нашої держави на найближчу перспективу – забезпечити реалізацію політики, спрямованої на формування такого рівня конкурентоспроможності (як у країні у цілому, так і в бізнесі), який дасть змогу в умовах глобалізації економічних процесів стати гідним суб'єктом міжнародних і міжекономічних відносин. З огляду на це, особливо важливим є стратегічне бачення майбутніх проблем і суперечностей, від якого залежить успіх. І, навпаки, відсутність такого бачення може залишити нас серед відсталих держав» [3, с. 5].

Зрозуміло, що набір чинників, які формують передумови конкурентоспроможності країн, зумовлені підвищенням ступня інтегрованості країн із різними рівнями соціально-економічного розвитку та конкурентними можливостями. Високий ступінь конкурентоспроможності країни характеризує наявність у ній механізмів формування умов і засобів, які зумовлюють її економічну безпеку, економічний розвиток та підвищення добробуту населення.

На сучасному етапі місця, які займає Україна у рейтингу міжнародних організацій, свідчать про низький рівень її конкурентоспроможності. Економіка України за роки незалежності так і не змогла відновитися до рівня 1990 р. Навпаки, за цей час більшість показників погіршилася [11, с. 84].

Відповідно до дослідження Всесвітнього економічного форуму, за індексом глобальної конкурентоспроможності 2014–2018 рр. перше місце займає Швейцарія, яка стабільно утримує лідируючу позицію з 2010 р. Друге місце займає США, Сінгапур опустився на третє. У десятку найконкурентніших країн також увійшли Нідерланди, Німеччина, Гонконг, Швеція, Великобританія, Японія, Фінляндія (табл. 1) [15].

Україна у 2018 р. опинилася на 81-му місці і програє середнім оцінкам розвинених країн ЄС за всіма складниками конкурентоспроможності. Найбільше відставання спостерігається за складниками «інституції», «інфраструктура», «технологічна готовність», «відповідність бізнесу сучасним вимогам», «інновації» [11, с. 87].

Така позиція України за міжнародним рейтингами, низький рівень конкурентоспроможності на світових ринках спричиняють певну недовіру до вітчизняних підприємств із боку іноземних інвесторів, тому перед країною гостро постає проблема щодо формування конкурентної стратегії її розвитку в умовах глобалізації.

Безперечно, що в процесі формування такої стратегії треба виходити з того, що конкурентні можливості національної економіки визначаються й залежать передусім від конкурентоспроможності мікроекономічних суб'єктів, яка перетворюється на інструмент глобальної конкуренції держави у вигляді формування моделей господарювання, режимів підтримки національних виробників на зовнішніх ринках, здатних у кінцевому підсумку забезпечити зростання якості життя громадян. Результат фіксується місцем країни у глобальній економіці [7, с. 22]. Дійсно, конкурентоспроможність мікроекономічних суб'єктів господарювання є невід'ємним складником конкурентоспромож-

Таблиця 1

**Позиції України та деяких країн світу за індексом глобальної конкурентоспроможності за 2014–2018 рр.**

| Країна | 2014-2015 (зі 144 країн) | | 2015-2016 (зі 140 країн) | | 2016-2017 (зі 138 країн) | | 2017-2018 (зі 137 країн) | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | місце | індекс | місце | індекс | місце | індекс | місце | індекс |
| Швейцарія | 1 | 5,70 | 1 | 5,76 | 1 | 5,81 | 1 | 5,86 |
| США | 3 | 5,50 | 3 | 5,61 | 3 | 5,70 | 2 | 5,85 |
| Сінгапур | 2 | 5,60 | 2 | 5,68 | 2 | 5,72 | 3 | 5,71 |
| Нідерланди | 8 | 5,50 | 5 | 5,50 | 4 | 5,57 | 4 | 5,66 |
| Німеччина | 5 | 5,50 | 4 | 5,53 | 5 | 5,57 | 5 | 5,65 |
| Гонконг | 7 | 5,50 | 7 | 5,46 | 9 | 5,48 | 6 | 5,53 |
| Швеція | 10 | 5,40 | 9 | 5,43 | 6 | 5,53 | 7 | 5,52 |
| Великобританія | 9 | 5,40 | 10 | 5,43 | 7 | 5,49 | 8 | 5,51 |
| Японія | 6 | 5,50 | 6 | 5,47 | 8 | 5,48 | 9 | 5,49 |
| Фінляндія | 4 | 5,50 | 8 | 5,45 | 10 | 5,44 | 10 | 5,49 |
| Росія | 53 | 4,40 | 45 | 4,44 | 43 | 4,51 | 38 | 4,64 |
| Польща | 43 | 4,50 | 41 | 4,49 | 36 | 4,56 | 39 | 4,59 |
| Грузія | 77 | 4,20 | 66 | 4,22 | 59 | 4,32 | 67 | 4,28 |
| Сербія | 94 | 3,90 | 94 | 3,89 | 90 | 3,97 | 78 | 4,14 |
| Таджикистан | 91 | 3,90 | 80 | 4,03 | 77 | 4,12 | 79 | 4,14 |
| Бразилія | 57 | 4,30 | 75 | 4,08 | 81 | 4,06 | 80 | 4,14 |
| Україна | **76** | 4,10 | **79** | 4,03 | **85** | 4,00 | **81** | 4,11 |
| Бутан | 103 | 3,80 | 105 | 3,80 | 97 | 3,87 | 82 | 4,10 |
| Греція | 81 | 4,00 | 81 | 4,02 | 86 | 4,00 | 87 | 4,02 |
| Молдова | 82 | 4,00 | 84 | 4,00 | 100 | 3,86 | 89 | 3,99 |

*Джерело: складено за даними [15]*

ності економічної системи, в якій вони функціонують. Це зумовлює необхідність цільової економічної орієнтації в розвитку лементів механізму формування і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств, утілення заходів, спрямованих на наявність відповідних конкурентних позицій підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках.

Що стосується теоретичних засад щодо сутності поняття «конкурентоспроможність підприємства», то вони пройшли відповідні етапи свого розвитку та зазнали змін, зумовлених особливостями того чи іншого періоду розвитку – від промислової революції до сучасного етапу переходу від індустріальної до постіндустріальної економіки.

Предметом дослідження економістів раннього періоду (XVII–XIX ст.) були конкурентоспроможність продукції, яка в той час відображала рівень конкурентоспроможності суб'єкта господарювання. На другому етапі (початок XX ст.) вчені-економісти усвідомили, що забезпечити прийнятний рівень конкурентоспроможності виробництва неможливо без конкурентоспроможного управлінського персоналу. Представники третього етапу (кінець XX ст.) поглибили висновки своїх попередників і довели, що управління діяльністю підприємства має носити стратегічний характер, орієнтуючись на майбутній стійкий результат [9, с. 183]. Сучасні концепції конкурентоспроможності підприємств засновані на понятті «системність».

Вагомий внесок у розвиток теорії конкурентоспроможності підприємств, їхніх конкурентних переваг зробив М. Портер. Виходячи з його визначення конкурентних переваг як основи ефективної діяльності суб'єктів господарювання у довгостроковій перспективі, можна стверджувати, що їхня конкурентоспроможність забезпечується конкурентними перевагами, які є реалізованою компетенцією такого суб'єкта. Наявність конкурентних переваг дає можливість запропонувати споживачеві з очевидною для нього цінністю зберегти його прихильність до конкурентного суб'єкта господарювання протягом тривалого часу і на основі цього забезпечити подолання сил конкуренції [12, с. 16].

Безперечно, що всі теорії щодо конкурентоспроможності підприємств є життєдіяльними і можуть застосовуватися на практиці, а еволюційний розвиток зазначеного поняття пов'язаний із поступовим розширенням сутності поняття «конкурентоспроможність».

У сучасних умовах характер і принципи ведення конкурентної боротьби зазнали зна-

чної трансформації, тому, аналізуючи нині питання щодо нових підходів до визначення змісту поняття «конкурентоспроможність підприємства», складників системи управління нею, складників системи її забезпечення, треба виходити із сучасних реалій і розглядати її як складну комплексну систему.

Загалом поняття конкурентоспроможності можна охарактеризувати як властивість об'єкта повніше задовольняти певну конкретну потребу, порівняну з аналогічними об'єктами даного ринку [5, с. 350].

На рівні країни конкурентоспроможність – це здатність її економіки в умовах вільної торгівлі виробляти товари, що відповідають вимогам світового ринку, реалізація яких підвищує добробут країни й окремих громадян [2, с. 39].

На мікрорівні, рівні окремого підприємства, конкурентоспроможність визначається перевагами підприємств порівняно з іншими підприємствами цієї галузі всередині країни або за її межами, тобто їхньою здатністю виробляти конкурентоспроможні на конкурентному ринку товари або послуги, а також перевагами самого виробленого товару, який може витримати конкуренцію з аналогічними товарами на даному ринку [13, с. 18, 124, 183].

Саме конкурентні переваги, сформовані як системна характеристика діяльності сучасного підприємства, можуть слугувати фундаментом міцних конкурентних позицій підприємства, визначати характер стратегії його розвитку, а також об'єктом стратегічного управління [6, с. 66].

Головне, що показник конкурентоспроможності країни є узагальнюючим і характеризується комплексністю та багатомірністю, оскільки поєднує у собі індикатори оцінки конкурентоспроможності галузі, підприємств і товарів [10, с. 39].

Що стосується конкурентоспроможності підприємства, то її рівень значною мірою залежить від наявності ефективної системи її забезпечення. Поелементна характеристика забезпечення конкурентоспроможності підприємства: техніко-технологічний, економічний, інвестиційно-інноваційний, організаційний та соціальний складники наведена в табл. 2.

Запропоновані елементи системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства зручні під час проведення дослідження. За їх допомогою проводиться аналіз і порівнюються результати діяльності підприємства з конкурентами, визначається ступінь впливу кожного складника на рівень конкурентоспроможності підприємства, виявляються елементи, які мають найбільший рівень значущості.

Формування ефективних параметрів процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства доцільно реалізувати в послідовності, представленої на рис. 1. Запропонована логічна модель формування параметрів конкурентоспроможності складається з трьох блоків:

– «входу» як формування основних складників конкурентоспроможності підприємства;

– «процесу» як управління внутрішнім середовищем функціонування підприємства, що забезпечує створення конкурентних переваг та умов для їх реалізації;

– «виходу» як отримання результуючих параметрів підвищення конкурентоспроможності, що забезпечує максимальне задоволення потреб споживачів у конкурентоспроможній продукції.

Для опису блоку «входу» моделі використовуються такі складники конкурентоспроможності підприємства: техніко-технологічний, економічний, організаційний, інвестиційно-інноваційний, соціальний.

Блок «процес» переводить «вхід» системи в її «вихід». На результати «виходу» впливають рівень, якість та ефективні результати використання елементів системи. Наприклад, виробничі ресурси стають готовою продукцією, а щоб продукція стала конкурентоспроможною, необхідно забезпечити високий рівень функціонування кожного складника конкурентоспроможності підприємства. Тобто параметри на «виході» переходять у параметри «процесу» функціонування, потім на «виході» отримуємо результат – рівень ефективності. Таким чином, отримуємо якісні параметри процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Далі для підвищення конкурентоспроможності формується новий рівень параметрів «входу», і процес знову повторюється. Зв'язок між ними проявляється також у тому, що кожна група параметрів відповідного складника конкурентоспроможності підприємства є «вихідною» базою для розрахунку іншого.

Запропонована логічна модель формування ефективних параметрів процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства використовується за умови, що:

– склад параметрів повинен формуватися відповідно до цілей діяльності підприємства;

– до системи параметрів варто включати параметри тих складників, які є важливими саме для цього підприємства залежно від виду діяльності підприємства та завдань, які стоять перед ним у конкретний період часу;

– параметри мають характеризувати той результат, за який повинен відповідати конкретний фахівець (виконавець) згідно з прийнятою «матрицею відповідальності» на підприємстві;

Таблиця 2

**Поелементна характеристика складників системи забезпечення конкурентоспроможності підприємств**

| **Елементи складників системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства** | **Характеристика** |
|---|---|
| | Техніко-технологічний складник |
| Техніка | Передова високопродуктивна техніка<br>Ефективність функціонування<br>Витратоємність утримання |
| Технологія | Прогресивність технологічних процесів |
| Процеси (інформаційні, організаційні, трудові й економічні), за допомогою яких матеріали та інші виробничі ресурси перетворюються у готову продукцію | Прогресивні форми організації праці й виробництва<br>Ефективне організаційно – управлінське обслуговування |
| Економічний складник | |
| Рентабельність діяльності підприємства | Здатність підприємства знижувати витрати на забезпечення чинниками виробництва |
| Рентабельність активів підприємства | Можливість підприємства оновлювати активи без залучення джерел зовнішнього фінансування |
| Рентабельність реалізації продукції підприємства | Ступінь прибутковості роботи підприємства на ринку<br>Ефективність цінової політики підприємства |
| Рентабельність продукції | Ступінь прибутковості продукції підприємства |
| Місткість ринку збуту продукції підприємства | Темпи приросту ринкового сегменту (частки ринку) збуту продукції підприємства<br>Ступінь ефективності впровадження стратегії диференціації |
| Експортоспроможність продукції підприємства | Здатність продукції задовольняти, у відповідності з її вимогами, потребу споживачів на зовнішньому ринку<br>Ступінь відповідності вимогам країн – світових лідерів та всім світовим вимогам<br>Здатність підприємства виробляти продукцію, очікувану цільовою групою споживачів на зовнішньому ринку, як найбільш корисну по відношенню «ціна – якість» |
| Інвестиційно-інноваційний складник | |
| Виробництво інноваційної продукції | Питома вага інноваційної продукції у загальних обсягах виробництва<br>Обсяг виробництва інноваційної продукції<br>Виторг від реалізації інноваційної продукції<br>Запаси інноваційної продукції на складі |
| Інноваційно-інвестиційна активність | Обсяги інвестування<br>Динаміка впровадження у виробництво наукових розробок<br>Кількість наукових розробок, які було впроваджено у виробництво протягом останнього року<br>Рівень наукових розробок, які було впроваджено у виробництво протягом останнього року |
| Інвестиційні ресурси | Визначення потреби в інвестиційних ресурсах для реалізації певних напрямів інноваційно-інвестиційної діяльності<br>Визначення достатності та вартості власних інвестиційних ресурсів<br>Визначення вартості та можливості залучення запозичених інвестиційних ресурсів |
| **Організаційний складник** | |
| Організаційна структура управління | Ступінь відповідності типу структури умовам її функціонування<br>Ступінь адекватності розподілу працівників управління за рівнями й функціями<br>Якість інформаційних зв'язків |

Закінчення таблиці 2

| | |
|---|---|
| Організація виробництва | Ступінь оволодіння існуючими технологіями<br>Система планування виробництва<br>Система забезпечення якості продукції |
| Система менеджменту підприємства | Ступінь організації функцій управління<br>Система стратегічного планування<br>Здатність швидко реагувати на мінливу ринкову ситуацію |
| Система постачання і збуту | Система дослідження ринку<br>Ступінь відповідності відділу постачання вимогам до виробничих зв'язків<br>Система транспортування продукції |
| Контролінг | Ступінь управлінського обліку<br>Управління витратами |
| Соціальний складник | |
| Соціально-орієнтована політика | Модель організації суспільного виробництва |
| Соціально-економічний мотиваційний механізм | Організаційно-управлінські заходи<br>Важелі впливу мотиваційного спрямування |
| | Мобілізація та активізація кадрового потенціалу<br>Норми і правила стимулювання<br>Оцінка здійснюваних заходів |
| Висококваліфікований рівень менеджменту | Комплекс кваліфікаційного рівня<br>Особисті й психофізіологічні якості керівника |
| Ефективна кадрова політика | Система поглядів, вимог, принципів, які визначають основні напрями роботи з персоналом |
| Соціально-орієнтований рівень заробітної плати | Ефективний механізм формування заробітної плати |

– число параметрів має бути оптимальним, щоб не ускладнювати їх використання в процесі управління.

З урахування побудованої логічної моделі формування конкурентоспроможності підприємства доцільно розробити систему показників, застосування яких дає змогу кількісно оцінити рівень конкурентоспроможності за кожним складником її формування та конкурентоспроможність підприємства у цілому.

Кожний із вищеназваних параметрів має домінантні чинники, які сприяють створенню конкурентних переваг для підприємства у сучасному чи майбутньому бізнес-середовищі.

Так, у рамках техніко-технологічного складника домінуючими чинниками є техніка, технологія, процеси, за допомогою яких матеріальні та інші виробничі ресурси перетворюються на готову продукцію.

У рамках економічного складника домінуючими чинниками є рентабельність діяльності, рентабельність активів, рентабельність продукції, місткість ринку збуту продукції, експортоспроможність продукції підприємства.

У рамках організаційного складника домінуючими елементами є організаційна структура управління, організація процесу виробництва, система менеджменту підприємства, система постачання і збуту, контролінг.

У рамках інвестиційно-інноваційного складника домінуючими чинниками слід уважати виробництво інноваційної продукції, інноваційно-інвестиційну активність, ефективність наукових розробок та динаміку їх упровадження у виробництво, ефективність використання інвестиційних ресурсів.

У рамках соціального складника домінантними чинниками є соціально орієнтована політика, рівень заробітної плати, соціально-економічний мотиваційний механізм, висококваліфікований рівень менеджменту, ефективна кадрова політика.

Передусім дієвість запропонованої системи забезпечення конкурентоспроможності підприємства багато в чому буде залежати від того, наскільки повно вона буде врахована в процесі розроблення і реалізації стратегії формування конкурентних позицій підприємства. Необхідність такої стратегії в сучасних реаліях пояснюється тим, що управління конкурентоспроможністю на українських підприємствах повинно бути безперервним процесом і базуватися на таких основних компонентах макро- і мікрорівня, як національні фактори, конкурентні умови галузі, а також ресурси самого підприємства (фінансові, сировинні, енергетичні, трудові, інтелектуальні), які трансформуються в процесі управління у продукцію або послуги (рис. 2) [6, с. 67–68].

**Рис. 1. Логічна модель формування ефективних параметрів процесу підвищення конкурентоспроможності підприємства**

Разом із тим наявність такої стратегії дає можливість реалізувати системний підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства, який є одним із найважливіших у теорії менеджменту. Відомий американський фахівець Р. Джонсон, визначаючи сутність системного підходу, наголошував, що він являє собою ефективну систему, яка об'єднує діяльність різних підрозділів корпорацій, відповідальних за розроблення базових і майбутніх параметрів конкурентоспроможності, підтримку досягнутого рівня конкурентоспроможності та його підвищення для забезпечення виробництва й експлуатації продукції на найбільш економічному рівні з повним задоволенням потреб споживача. Під системою Р. Джонсон розумів

**Рис. 2. Стратегія формування конкурентних позицій підприємства**

«сукупність взаємозалежних і взаємодіючих елементів (об'єктів), що становить цілісне утворення або має властивість цілісності» [4, с. 98].

Своєю чергою, можливості реалізації стратегії формування конкурентних позицій підприємства передусім залежать і від дій держави, наявності конкурентної стратегії розвитку України, яка здатна забезпечити інтеграцію країни в глобальний простір господарювання, наявності ефективного механізму її впровадження. Останній являє собою сукупність процесів, організаційних структур, методів економічної політики та правових норм, спрямованих на отримання конкурентних переваг на глобальному ринку як окремих виробників, так і національної економіки у цілому.

Держава повинна не на словах, а на практиці підтримувати добросовісну конкуренцію мікроекономічних суб'єктів, що не тільки сприятиме подоланню кризисних явищ в економіці, а й відкриє перед Україною сприятливі перспективи в майбутньому.

**Висновки з даного дослідження**. В умовах інтеграції України у світовий економічний простір одним із пріоритетних завдань, яке гостро постає сьогодні, є забезпечення стійкого й динамічного функціонування вітчизняних підприємств. Його успішне вирішення багато в чому залежить від рівня конкурентоспроможності господарюючих суб'єктів. Саме він визначає конкурентні позиції країни, забезпечує можливість зайняти належне місце в глобальній економіці. Сьогодні глобалізація справляє домінуючий вплив на розвиток будь-якої держави. Ситуація, що склалася нині, свідчить про низький рівень конкурентоспроможності національної економіки, що пов'язано з наявною динамікою зменшення конкурентоспроможності українських підприємств. Тому проблема підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств виходить за межі безпосередньо менеджменту підприємства і стосується загальних системних процесів в економіці країни.

Утім, вітчизняні підприємства можуть змінити ситуацію на краще. Вони мають розробити й упровадити в практику своєї діяльності систему забезпечення конкурентоспроможності. Така система елементів дасть змогу побудувати багатофакторну модель, визначити ступень впливу кожного складника на формування конкурентоспроможності підприємства у цілому, виявити елементи, які мають найбільший рівень значущості. Аналіз теоретичних та практичних аспектів управління конкурентоспроможністю підприємства доводить, що на її рівень впливає велика кількість чинників, які або посилюють ефективність функціонування підприємства, або послаблюють. Завдання полягає у тому, що їх дію необхідно враховувати в процесі розроблення й реалізації стратегії формування конкурентних позицій того чи іншого підприємства.

Утім, позитивні результати на мікрорівні можуть бути досягнуті лише за умови наявності дієвої конкурентної стратегії розвитку України в умовах глобалізації.

**Список використаних джерел:**


1. Анпілогова Ж.Д. Аспект промислової політики в умовах структурної трансформації економіки. *Економіка та держава.* 2012. № 9. С. 95–97.
2. Андрианов В. Конкурентоспособность России в мировой экономике. *Мировая экономика и международные отношения*. 2000. № 3. С. 39. URL: https://www.imemo.ru/jour/meimo/index.php?page_id=685&id=4883 (дата звернення: 13.01.2019).
3. Геєць В.М. Суспільний капітал – 25: Одержавленість чи державотворчість *Економіка України.* 2016. № 58. С. 3–6.
4. Джонсон Р.А. Комплексне управління конкурентоспроможністю американських виробників : навчальний посібник. Київ : Бліц-Інформ, 2013. 592 с.
5. Економіка підприємства : підручник / за заг. ред. С.Ф. Покропивного. Київ : КНЕУ, 2001. 528 с.
6. Косич А., Глущенко Д. Теоретичні та практичні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства. *Економіка та держава*. 2016. № 11. С. 65–70.
7. Липов В.В. Конкурентна стратегія розвитку України в умовах глобалізації Економіка України. 2018. № 4. С. 21–35.
8. Мельник Л.Ю., Сафронов С.О. Основи економічної теорії та підприємництва : навчальний посібник. Дніпропетровськ : Січ, 2002. 461 с.
9. Майбурд Е.М. Введение историю экономической мысли. От пророков до профессоров. Москва : Вита-Пресс, 2006. 410 с.
10. Мацибора Т. Конкурентоспроможність як фактор інвестиційної привабливості видів економічної діяльності. *Економіка України*. 2011. № 9. С. 38–42.
11. Окара Д.В., Чернишов В.Г., Шинкаренко Л.В. Дослідження економіки України на підставі індексу глобальної конкурентоспроможності. *Глобальні та національні проблеми економіки.* 2018. Вип. 22. С. 84–90. URL: http://dspace.oneu.edu.ua/jspui/handle/123456789/7424.
12. Тарнавська Н. Розвиток теорії конкурентних переваг в умовах експансії нововведень. *Економіка України.* 2011. № 4. С. 16–27.
13. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации : учебник. Москва : Вильямс, 2005. 544 с.
14. Щербак А.В. Конкуренція як фактор економічного зростання: світовий досвід та управлінські реалії. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 3–15.
15. The Global Competitiveness Report 2017–2018 / World Economic Forum / 2017 / URL: https://www.weforum.org. (дата звернення: 01.02.2019).

УДК 338.24

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-17

**Злотенко О.Б.**
аспірант кафедри менеджменту,
адміністрування та готельно-ресторанної справи
Хмельницького національного університету

**Zlotenko Olexander**
Khmelnitsky National University

# ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ У СФЕРІ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

# ECONOMIC SECURITY OF INDUSTRIAL ENTERPRISES IN THE FIELD OF INVESTMENT ACTIVITY

Стаття присвячена аналізу стану захищеності промислових підприємств у процесі здійснення інвестиційної діяльності, а також впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на рівень їх економічної безпеки. В процесі інвестиційної діяльності підприємство зазнає впливу низки зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть негативно вплинути на рівень його економічної безпеки. Запропоновано визначення поняття економічної безпеки інвестиційної діяльності як захищеності підприємства в умовах та часових межах планування й реалізації конкретних інвестиційних проектів. Проведений аналіз дав змогу виявити дестабілізуючі фактори процесу здійснення інвестиційної діяльності, що допоможе цілеспрямовано протидіяти їх негативному впливу задля забезпечення необхідного рівня економічної безпеки промислових підприємств.

**Ключові слова:** інвестиції, інвестиційна діяльність, економічна безпека, фактори, негативний вплив.

Статья посвящена анализу состояния защищенности промышленных предприятий в процессе осуществления инвестиционной деятельности, а также влияния внешних и внутренних факторов на уровень их экономической безопасности. В процессе инвестиционной деятельности предприятие подвергается воздействию ряда внешних и внутренних факторов, которые могут негативно повлиять на уровень его экономической безопасности. Предложено определение понятия экономической безопасности инвестиционной деятельности как защищенности предприятия в условиях и временных рамках планирования и реализации конкретных инвестиционных проектов. Проведенный анализ позволил выявить дестабилизирующие факторы процесса осуществления инвестиционной деятельности, что поможет целенаправленно противодействовать их негативному воздействию с целью обеспечения необходимого уровня экономической безопасности промышленных предприятий.

**Ключевые слова:** инвестиции, инвестиционная деятельность, экономическая безопасность, факторы, негативное влияние.

The article is devoted to the analysis of the state of the protection of industrial enterprises in the process of investment activities, as well as the impact of external and internal factors on the level of their economic security. The analysis is performed on the basis of identification of the factors of investment activity, which can negatively affect the level of economic security of the enterprise. It is established that the investment security of an industrial enterprise is a complex concept that reflects the impact of the combination of external and internal factors in the field of investment on the economic security of the enterprise. The list of external factors include: political, social and economic situation; investment legislation; general investment climate and others. Internal factors of investment security of an enterprise are: investment potential; investment attractiveness of the enterprise; staffing of investment activity; availability of sufficient amounts of own funds; security of equity. The definition of the concept of economic security of investment activity as protection of the enterprise in terms and time limits of planning and realization of concrete investment projects is offered. When the objectives of enterprises and investors coincide, for example, in the form of obtaining and distributing returns on investments, the economic security of investment activities of these entities is determined by the action of the same factors. In cases where the objectives of investors differ from the objectives of the enterprise, the economic security of investment activity

of investors and enterprises can be influenced by both the same and different factors. The analysis allowed revealing the destabilizing factors of the process of investment activity, which will help to counteract purposefully their negative impact in order to provide the necessary level of economic security of industrial enterprises.

**Key words:** investment, investment activity, economic security, factors, negative impact.

**Постановка проблеми.** В сучасних умовах роль інвестицій в економічній діяльності промислових підприємств набуває особливого значення у зв'язку з необхідністю суттєвої технологічної та технічної модернізації. Проте в процесі інвестиційної діяльності підприємства воно зазнає впливу низки факторів, що можуть негативно позначитись на рівні його економічної безпеки. Ідентифікація зазначених факторів дасть змогу більш ефективно протидіяти їх негативному впливу й підвищити захищеність підприємств у сфері здійснення інвестицій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженням економічної безпеки підприємств присвячені наукові праці таких авторів, як О. Бланк, Г. Козаченко, Ю. Погорелов, О. Ляшенко, Я. Жаліло, О. Очередько, О. Федорчак, Є. Рудніченко, Т. Момот, Н. Гавловська, В. Франчук, З. Живко, Ю. Барташевська, Н. Побережна, О. Федорчак. У зазначених працях сформульовано визначення поняття економічної безпеки, розкрито його сутність і складові компоненти. Проте питання впливу на економічну безпеку підприємства особливостей його інвестиційної діяльності вивчені недостатньо повно.

**Метою** статті є визначення факторів інвестиційної діяльності підприємства, які впливають на його економічну безпеку.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Оскільки підприємство є важливим елементом державної системи, економічна безпека держави формується залежно від економічної безпеки підприємств. При цьому економічна безпека підприємства та забезпечення стійкості його функціонування залежать від політичних, правових, фінансових, інноваційних, соціальних, екологічних, інвестиційних та інших факторів.

Здебільшого інвестиційна діяльність підприємства полягає у вкладенні капіталу задля отримання прибутку. Отже, як один з видів господарської діяльності інвестиційна діяльність підприємства є відтворюванням трьох взаємозалежних форм інвестицій у вигляді ресурсів, їх вкладення й отриманого доходу. Беручи до уваги те, що ефективне вкладення капіталу спрямоване на зростання економічного потенціалу підприємства, інвестиційну діяльність можемо вважати однією з важливих складових забезпечення його економічної безпеки [1, с. 173].

Безпечне інвестування з урахуванням реальних умов господарювання дає змогу підприємству забезпечити досягнення поставлених його керівництвом або власником цілей, до яких належать збільшення прибутку, досягнення бажаного соціального чи іншого ефекту, досягнення заданого рівня економічної безпеки. Безпечна інвестиційна діяльність промислового підприємства у вигляді реального інвестування дає змогу підтримувати діючі потужності, створювати нові матеріальні об'єкти, забезпечувати нарощування власного капіталу [2, с. 31].

З огляду на те, що в контексті економічної безпеки інвестиції є частиною фінансування, вони дають змогу забезпечити всі інші компоненти економічної безпеки підприємства, а зростання відповідних індикаторів безпосередньо залежить від обсягу задіяних інвестиційних ресурсів. Такими індикаторами є наявність активів у необхідному обсязі, коефіцієнт зносу основних засобів, частка нових, прогресивних технологій у загальному технологічному потенціалі підприємства, частка нової наукоємної продукції в загальних обсягах виробництва тощо [3, с. 12].

Таким чином, ефективна інвестиційна діяльність є однією з дієвих складових економічної безпеки, оскільки дає змогу досягти рівня капітальних вкладень, які забезпечують відтворення, реструктуризацію та технічну модернізацію виробництва, запобігаючи моральному й фізичному зносу обладнання, зниженню обсягів та конкурентоспроможності продукції, втраті кваліфікації персоналом [4, с. 7].

На рис. 1 наведені основні фактори, які здійснюють негативний вплив на економічну безпеку інвестиційної діяльності підприємства.

Отже, інвестиційна безпека підприємства – це комплексне поняття, яке відображає вплив сукупності зовнішніх та внутрішніх факторів у сфері інвестицій на економічну безпеку підприємства. До переліку зовнішніх факторів можна віднести чинники політичного, соціального та економічного становища; законодавства у сфері інвестицій; загального інвестиційного клімату тощо. Внутрішніми факторами інвестиційної безпеки підприємства є інвестиційний потенціал, інвестиційна привабливість підприємства, кадрове забезпечення інвестиційної діяльності, наявність достатніх обсягів власних коштів, захищеність власного капіталу тощо.

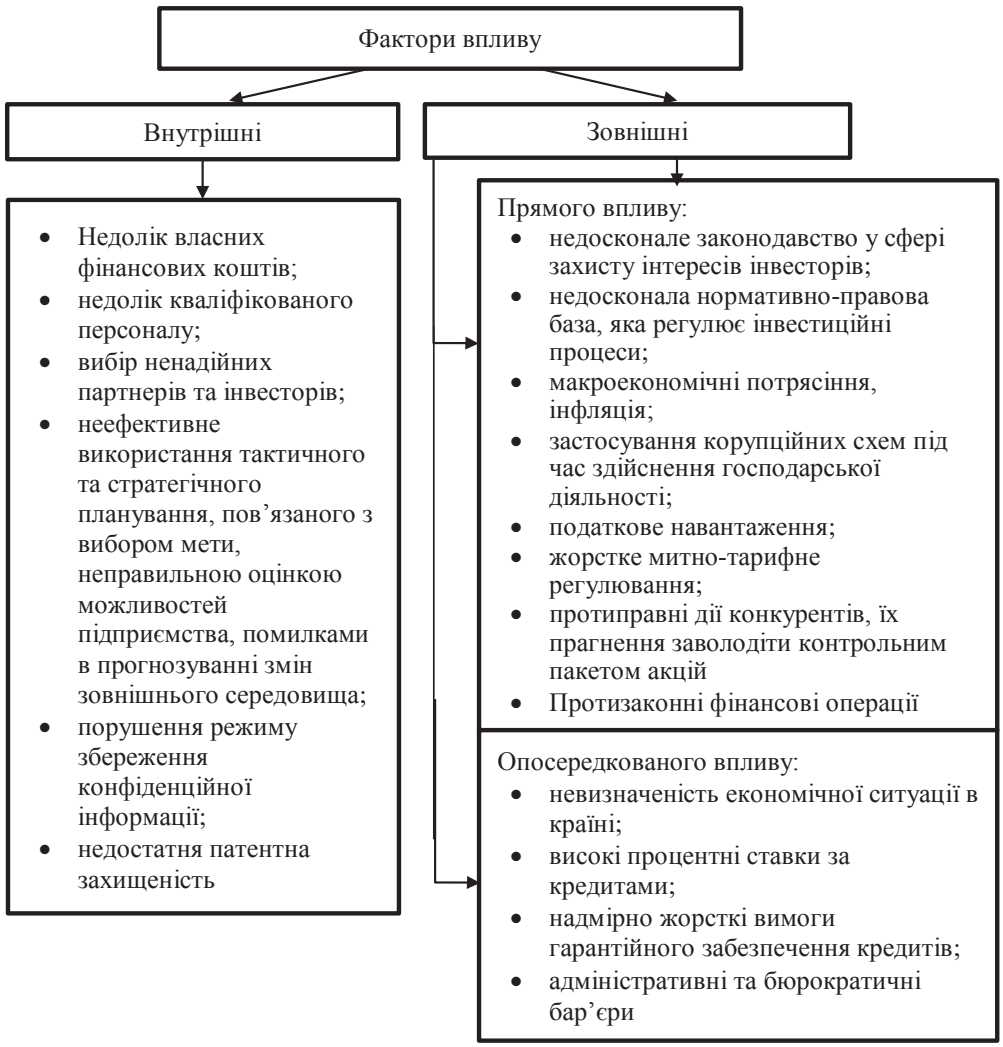



**Рис. 1. Основні фактори дестабілізуючого впливу [7, с. 62; 8, с. 89]**

Таким чином, інвестиційна безпека підприємства може бути представлена як підсистема економічної безпеки, що попереджає загрози негативного впливу внутрішнього й зовнішнього середовища та забезпечує ефективне вкладення інвестицій, економічний розвиток, захищеність підприємства та інвесторів.

На відміну від поняття інвестиційної безпеки підприємства, поняття економічної безпеки інвестиційної діяльності характеризує захищеність підприємства в умовах і часових межах планування й реалізації конкретних інвестиційних проектів. При цьому важливим фактором впливу стає, наприклад, не наявність кадрового забезпечення, а те, наскільки безпечними є його управлінські рішення щодо формування джерел фінансування інвестицій.

В процесі управління інвестиційною діяльністю підприємства необхідний рівень економічної безпеки досягається тим, що вибираються для реалізації ті інвестиційні проекти, які передбачають вкладення внутрішніх або зовнішніх коштів в оновлення матеріально-технічної бази за мінімального значення інвестиційного ризику [5, с. 190].

Отже, під час використання коштів зовнішніх інвесторів перед керівництвом постає проблема збереження контролю над підприємством, що є однією з основних умов забезпечення його економічної безпеки. Якщо врахувати те, що серед залучених джерел фінансування інвестицій використовуються кошти іноземних інвесторів, то збереження контролю над економічною діяльністю стає актуальним не тільки для підприємства, але й для цілих галузей, регіонів та держави загалом [6, с. 7].

В разі залучення підприємством позикового капіталу, на відміну від інвестиційної безпеки інвесторів, яка визначається залежно від отримання готівкового або капіталізованого доходу, інвестиційна безпека самого підприємства визначається залежно від поставлених ним цілей інвестування. Якщо інвестиційна безпека інвесторів залежить від ступеня їх захищеності від можливих втрат інвестованих коштів, то інвестиційна безпека підприємства визнача-

ється ефективністю використання інвестованих коштів для досягнення поставлених цілей, а саме величиною отриманого прибутку, соціального чи іншого ефекту, бажаним рівнем економічної безпеки та фінансово-економічного стану в результаті реалізації інвестиційних проектів.

На нашу думку, економічна безпека інвестиційної діяльності підприємства полягає в досягненні оптимального співвідношення між потребою в інвестиційних коштах та обсягами залучених інвестицій щодо обсягу власного капіталу.

Економічна безпека інвестиційної діяльності підприємства залежить від вибраного інвесторами способу отримання інвестиційного доходу, який може бути реалізований у вигляді готівкових коштів чи капіталізованого доходу. Під час отримання інвесторами доходу у вигляді готівкових коштів ліквідність підприємства зменшується, а коли інвестори отримають капіталізований дохід, то можливим є збільшення ліквідності підприємства. Проте залучення позикового капіталу в разі невиконання підприємством своїх інвестиційних зобов'язань створює загрози діяльності підприємства, які переходять у загрози інвесторам у вигляді втрати інвестованих коштів. Отже, загрози економічній безпеці підприємства, що є реципієнтом інвестицій, досягнувши критичного значення, можуть переходити в загрози економічній безпеці інвесторів, і навпаки.

В процесі здійснення своєї інвестиційної діяльності інвестори можуть мати різні цілі. Так, стратегічні, або мажоритарні, інвестори прагнуть придбати контрольний пакет акцій задля встановлення контролю над управлінням підприємства. Водночас портфельні, або міноритарні, інвестори прагнуть отримати лише поточні доходи й прибуток від вкладення капіталу в інвестиційні інструменти та зростання їх ціни [9, с. 63].

Слід враховувати, що інвестиційні потреби підприємства та інвестиційні інтереси інвесторів можуть перебувати в певному протиріччі. Це пов'язане з тим, що підприємство зацікавлене у значному вкладенні ресурсів в його виробничу сферу, включаючи основні засоби, а інвестори прагнуть отримати максимальний дохід за мінімального вкладення. Однак саме взаємна дія інвестиційного потенціалу підприємства, його потреби в інвестиціях, з одного боку, та інвестиційної привабливості й зацікавленості інвесторів, з іншого боку, складають основу механізму здійснення інвестиційної діяльності та її рушійної функції в економічному розвитку [10, с. 192].

Інвестиційна діяльність підприємства не лише впливає на його власну економічну безпеку та інвестиційну безпеку інвесторів, але й визначає загрози економічній безпеці його власників. Так, можливі матеріальні та фінансові втрати загрожують активам та економічній безпеці підприємства, тоді як можливі цілеспрямовані дії третіх осіб, спрямовані на відбирання корпоративних прав, загрожують його власникам втратою контролю над підприємством чи володінням ним.

**Висновки з проведеного дослідження.** Інвестиційна діяльність складає основу успішного функціонування, економічного зростання, як наслідок, має суттєве стратегічне значення для розвитку підприємства, стає важливою складовою його захисту в системі економічної безпеки. На економічну безпеку підприємства може здійснювати негативний вплив низка внутрішніх та зовнішніх факторів, пов'язаних з інвестиційною діяльністю, серед яких слід назвати нестачу власних фінансових коштів; нестачу кваліфікованого персоналу; недосконале законодавство у сфері захисту інтересів інвесторів; недосконалу нормативно-правову базу, яка регулює інвестиційні процеси; макроекономічні потрясіння; інфляцію.

До факторів інвестиційної діяльності підприємства, які можуть мати негативний вплив на його економічну безпеку, слід також віднести потенційно небезпечні наміри та дії інвесторів. Якщо цілі підприємства й інвесторів збігаються, наприклад, у вигляді отримання й розподілу прибутку від інвестицій, економічна безпека інвестиційної діяльності зазначених суб'єктів визначається дією одних і тих самих факторів. Коли цілі інвесторів відрізняються від цілей підприємства, на економічну безпеку інвестиційної діяльності інвесторів та підприємства можуть здійснювати вплив як ті ж самі, так і відмінні фактори. Особливої уваги заслуговує ситуація, коли цілі інвесторів та підприємства є антагоністичними, наприклад, коли цілі інвестора включають вороже поглинання підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Бушовська Л. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2017. Вип. 11. С. 170–176.
2. Міщук Є., Адамовська В. Аналіз загроз інвестиційній безпеці підприємства та інвесторів. *Економіка та держава*. 2015. № 1. С. 30–32.
3. Нусінов В., Молодецька О., Пономаренко К. Інвестиції як інструмент підвищення економічної безпеки бізнесу. *Інвестиції: практика та досвід*. 2012. № 23. С. 11–14.

4. Приходько В. Інвестиційна безпека як важливий чинник подолання фінансово-економічної кризи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2013. № 16. С. 6–9.
5. Барташевська Ю. Економічна безпека підприємства: фактори впливу та шляхи забезпечення. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 189–194.
6. Третяк В., Гордієнко Т. Економічна безпека: сутність та умови формування. *Економіка та держава*. 2010. № 1. С. 6–8.
7. Сталінська О. Чинники інституціонального забезпечення економічної безпеки промислових підприємств. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2015. № 2. С. 60–64.
8. Коритько Т., Крук О. Процес формування інвестиційної політики підприємства. *Вісник Донбаської державної машинобудівної академії*. 2016. № 3. С. 86–90.
9. Луців Б., Кравчук І., Сас Б. Інвестування : підручник. Тернопіль : Економічна думка, 2014. 544 с.
10. Петренко І. Інвестиційні ризики в економічній системі підприємства та способи їх мінімізації. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Економічні науки*. 2010. Вип. 1. Т. 1. С. 191–196.

УДК 658.1

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-18

**Квілінський О.С.**
доктор економічних наук, докторант
Європейського університету

**Kwilinski Aleksy**
European University

# ОЦІНЮВАННЯ СПРОТИВУ ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ЕКОНОМІКИ

# ASSESSMENT OF THE IMPROVEMENT OF THE INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT MANAGEMENT SYSTEM UNDER INFORMATIONAL ECONOMY CONDITIONS

Для забезпечення виявлення найбільш проблемних підрозділів та їх зв'язків, а також вжиття заходів задля підвищення якості управління промисловим підприємством у статті на базі інтеграційної парадигми розроблено підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив вдосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством.

**Ключові слова:** оцінка, спротив, вдосконалення, система, управління, розвиток, персонал, підприємство, інтегрованість, підрозділ.

Для обеспечения выявления наиболее проблемных подразделений и их связей, а также принятия мер с целью повышения качества управления промышленным предприятием в статье на базе интеграционной парадигмы разработан подход к построению системы управления развитием промышленного предприятия в условиях информационной экономики, что дает возможность оценить сопротивление совершенствованию системы управления, которое возникает среди персонала предприятия, и учитывает интегрированность каждого подразделения в общую систему управления предприятием.

**Ключевые слова:** оценка, сопротивление, совершенствование, система, управление, развитие, персонал, предприятие, интегрированность, подразделение.

The purpose of this article is the problems in the construction and effective implementation of information management systems are becoming increasingly important and require detailed study both in terms of management and in terms of improving the technical resources, which is the subject of research of specialists in the field of high technology. To solve this problem, an integrated approach to building a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions has been developed. Due to the implementation of these measures, a timely and efficient construction of a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy is ensured. Thus, based on the integration paradigm, the approach to building a management system for the development of an industrial enterprise in the conditions of the information economy is developed, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integration of each unit into the overall enterprise management system. The paper establishes that the construction of a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions requires an integrated approach to ensure the smooth functioning of the management system. To solve this problem, an integrated approach to building a management system for the development of an industrial enterprise under information economy conditions has been developed, which makes it possible to assess the resistance to improvement of the management system that arises among the personnel of the enterprise and takes into account the integrity of each unit in the overall enterprise management system. Implementation of this approach ensures the identification of the most problematic units and their links and the implementation of measures to improve the quality management of an industrial enterprise.

**Key words:** assessment, resistance, improvement, system, management, development, personnel, enterprise, integration, unit.

**Постановка проблеми.** Проблеми побудови та ефективного впровадження інформаційних систем управління набувають усе більшої значущості та потребують детального вивчення як щодо менеджменту, так і стосовно вдосконалення технічних засобів, що є предметом дослідження фахівців галузі високих технологій.

Актуальності набуває дослідження особливостей інформаційних систем управління підприємствами для автоматизації управління виробничими процесами, виявлення проблем впровадження та пошуку шляхів їх подолання за допомогою інтеграційного підходу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які досліджували використання інтеграційного підходу до побудови системи управління розвитком підприємства, слід відзначити таких, як Є. Андрієвська [1], А. Богачевський, В. Василенко, Л. Вінарик, О. Гуцалюк [3], В. Дикань [4], В. Пикалов [6], В. Рябенко [8], Ю. Тюленєва [10], О. Ратушняк, Н. Тарасюк [7], І. Фомина [11].

Інтеграційний підхід до управління підприємствами є розвитком системного, ситуаційного, процесного та інших підходів. Він поєднує такі складові управління, як стратегічне, оперативне та річне планування підрозділами, що є відповідальними за ефективність діяльності [2].

Інтеграційний підхід у менеджменті забезпечує перехід від якісних оцінок до кількісних завдяки використанню математичних та статистичних методів, експертних оцінок, системи балів тощо [9].

Інтеграційній підхід до планування відтворювального процесу націлений на дослідження та посилення взаємозв'язків планових вхідних та вихідних показників і факторів, що є впливовими на різних стадіях життєвого циклу підприємства. Причому інтеграція цих показників та факторів забезпечується шляхом формування узгодженої інформаційно-потокової системи, яка дає можливість контролювати показники якості, кількості та витрат, внаслідок чого поглиблюються взаємозв'язки стадій відтворювального циклу нових та перспективних моделей виробництва, ресурсного забезпечення та збуту готової продукції [5].

Отже, в аспекті управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки пропонується під інтеграційним підходом розуміти набір інструментів, що забезпечують вирішення питання дослідження, кількісного оцінювання та вдосконалення взаємозв'язків між рівнями управління по вертикалі та суб'єктами управління по горизонталі в процесі побудови системи управління, яка втілює принципи інформаційної економіки.

Є. Андрієвська [1] розглядала використання інтеграційного підходу до управління розвитком промислових підприємств в умовах реструктуризації. Для цього вона пропонує враховувати життєвий цикл підприємства та адаптувати управлінську систему підприємства відповідно до фази життєвого циклу. При цьому враховуються обсяг ресурсного потенціалу підприємства, попередні цикли розвитку та подолані кризові явища, наявність управлінських кадрів достатньої кваліфікації тощо. Таким шляхом забезпечується розвиток промислового підприємства з урахуванням ініці-

ативної складової інформаційного розвитку. Однак слід зауважити, що в цьому дослідженні недостатньо уваги приділено вертикальним управлінським взаємозв'язкам підприємства, а також формалізації методів вдосконалення управління.

Особливостям використання інтеграційного підходу на корпоративних підприємствах присвячено дослідження О. Гуцалюк [3], в якому вирішується питання вироблення корпоративної стратегії розвитку та конкурентного позиціонування. Для цього здійснено класифікацію першопричин досягнення конкурентних переваг, визначено систему синергетичних ефектів інтеграційної взаємодії. Водночас не зазначено, які саме взаємодії враховано, як пропонується їх вдосконалювати, загалом невирішеним залишилось питання розвитку саме вертикальної взаємодії.

В. Дикань [4] здійснив розкриття теоретичного обґрунтування концепції інтеграційного розвитку, в основу якої покладено теорію управління фірмою, теорію ігор, теорію життєвих циклів та теорію управління соціально-економічними системами. При цьому дуже важливим вважається використання інформаційного та комунікаційного підходів, які ставлять за мету вдосконалення інформаційного обміну під час управління підприємством та врахування взаємодії особистостей, що є співробітниками підприємства. В. Дикань стверджує, що зазначений підхід забезпечить підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств завдяки відродженню їх економічного потенціалу. При цьому відсутня формалізація методів виявлення напрямів управління підприємством, які потребують вдосконалення з використанням інтеграційного підходу, а також не враховано особливості сучасної інформаційної економіки.

Методи вдосконалення інтеграційного підходу через управління знаннями на підприємстві пропонує В. Пикалов [6], що обґрунтував напрями щодо вдосконалення взаємодії персоналу підприємства з його підрозділами та зовнішнім середовищем. При цьому знання, що використовуються на підприємстві, розглядаються одночасно як ресурс для управління підприємством та об'єкт для управління. Крім того, В. Пикалов обґрунтував, що саме управління знаннями забезпечує виконання інтеграційної функції на підприємстві. Ці висновки відповідають ідеям щодо трансформації сучасного економічного середовища в інформаційну економіку. Водночас зроблені висновки мають переважно теоретичний характер, без вирішення питання практичного управління знаннями за всіма напрямами інтеграції на підприємстві в процесі його розвитку.

В. Рябенко [8] розробив принципи управління потенціалом як інтеграційним видом управлінської діяльності підприємства. При цьому обґрунтовано напрям інтегрування поточного та стратегічного управління, управління функціонуванням та управління розвитком підприємства, а також інтегрування інших специфічних напрямів управління підприємством. Для цього визначено взаємозв'язки між елементами багаторівневої структури потенціалу промислового підприємства та між різними видами управління. Таким чином, В. Рябенко вважає, що управління потенціалом підприємства забезпечує інтеграцію всіх управлінських впливів на рівні підприємства [8]. Водночас цей підхід не доведено до рівня формалізованих методів управління, не розкрито особливості використання інтеграційного підходу в умовах сучасної інформаційної економіки.

Ю. Тюленєва [10] досліджувала використання інтеграційного підходу до управління розвитком промислового підприємства в аспекті управління ризиками. При цьому розроблено методи інтеграції управління ризиками на трьох рівнях залежно від типу ризику, а саме за видом економічної діяльності, формою власності підприємства та розміром підприємства. Не ставлячи під сумнів перспективність такого підходу, зауважуємо, що інтеграція рівнів управління при цьому розглядається в дуже обмеженому контексті. Тому проблематично застосувати розроблені методи до управління розвитком промислового підприємства, особливо з урахуванням впливів інформаційної економіки.

**Метою** статті є розроблення підходу до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки на базі інтеграційної парадигми.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Незважаючи на вирішення окремих питань використання інтеграційного підходу до управління промисловими підприємствами, що було здійснене вищезазначеними науковцями, можна зробити висновок, що проблема створення інтегрованої системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є ще далекою від остаточного розв'язання. Це обумовлене перш за все відносною новизною цієї проблеми, адже трансформація до інформаційної економіки ще продовжується. Крім того, специфіка вітчизняних промислових підприємств не дає можливості сліпо копіювати методи, які використовуються в більш розвинутих країнах.

Таким чином, можна зробити висновок, що проблема використання інтеграційного підходу до побудови системи управління розви-

тком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки є актуальною, але ще далекою від вирішення.

Отже, інтеграційний підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки має забезпечити інтеграцію всіх підсистем управління підприємством. При цьому пропонується здійснювати такі етапи:

1) декомпозиція плану впровадження системи управління розвитком;

2) виявлення спротиву персоналу;

3) аналіз горизонтальних та діагональних зв'язків;

4) аналіз вертикальних зв'язків;

5) обґрунтування вжиття інтеграційних заходів.

На етапі декомпозиції плану впровадження системи управління розвитком здійснюється попередня підготовка до реалізації принципів, встановлених у концепції управління розвитком промислового підприємства, та практичного використання відповідних механізмів, методів, моделей та інших інструментів. При цьому визначаються завдання впровадження системи управління розвитком, встановлюються відповідальні за виконання завдань.

Кожне завдання при цьому має критерії виконання, які можуть бути оцінені в кількісному вимірі, що в подальшому дає можливість здійснити аналіз якості його виконання та встановити причини, чому завдання було не виконано або виконано неякісно. Серед основних причин неякісного виконання слід назвати незадовільний інформаційний обмін, коли виконавець отримав спотворені дані для оброблення або коли контролер виконання завдання не визначив своєчасно зрив виконання планів.

На етапі виявлення спротиву персоналу необхідно встановити, де саме виникає спротив. Саме спротив персоналу є причиною більшості невдалих спроб вдосконалення системи управління на підприємстві, адже як серед керівників, так і серед рядових співробітників можуть бути робітники, що прямо незацікавлені у змінах. Це може бути обумовлене підвищенням прозорості та контролю, в яких незацікавлені співробітники з опортуністичною поведінкою. Крім того, зазвичай співробітники не зацікавлені в освоєнні нових функцій та навчанні, якщо це не має невідкладного позитивного ефекту для них особисто.

Пропонується окремо виявляти спротив під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства у функціональних та лінійних зв'язках. Спротив може виникати як у функціональних зв'язках, так і в лінійних. Переважно функціональні зв'язки на промисловому підприємстві задіяні під час впровадження інформаційного забезпечення системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що здійснюється фахівцями спеціалізованих підрозділів.

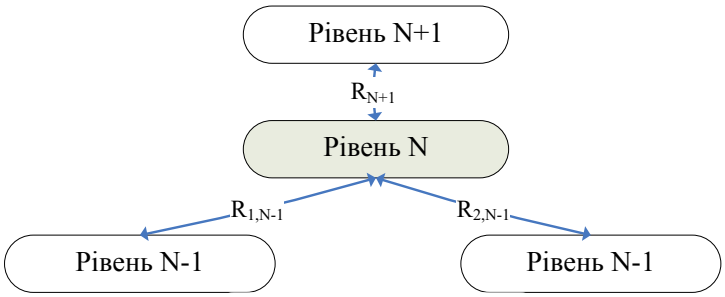
При цьому фахівці цих підрозділів є виконавцями, а співробітники інших підрозділів є одержувачами інформаційних продуктів, які мають здійснити їх тестування та висунути пропозиції щодо вдосконалення. Лінійні зв'язки задіяні під час вдосконалення організаційної структури згідно з потребами реалізації механізмів системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

За лінійної організаційної структури впровадження системи управління розвитком підприємства проблеми, що виникають на окремих рівнях, не зникають на більш високих рівнях або взагалі збільшуються. Отже, під час виявлення точок спротиву в лінійних зв'язках промислового підприємства необхідно здійснити кількісне оцінювання розміру спротиву, а також встановити, де саме він виникає, де має суттєвий приріст.

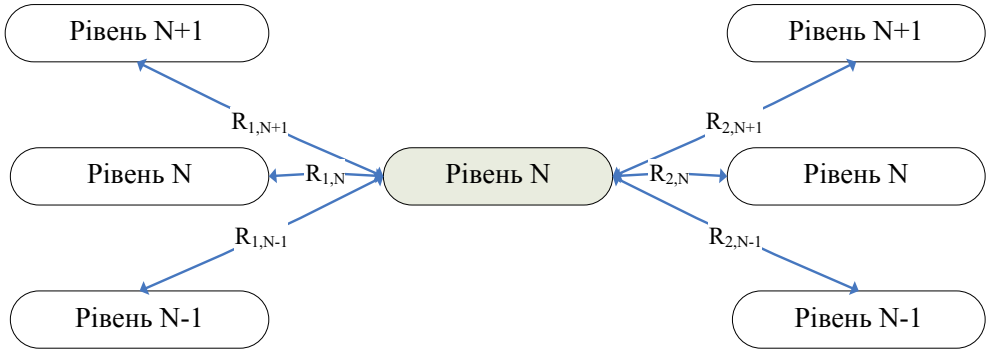
За лінійних зв'язків кожен підрозділ або посада має декілька підпорядкованих рівнів та один керівний рівень (рис. 1, а). За функціональних зв'язків кожен підрозділ або посада має декілька зв'язків, які можуть бути як з підрозділами на такому ж рівні, вищими за ієрархією або нижчими (рис. 1, б).

Для кожного зв'язку підрозділу може бути оцінено спротив, який виникає під час його здійснення. Цей спротив складається з результатів оцінювання якості зв'язку з обох підрозділів, які приймають участь в обміні інформацією щодо вжиття заходів зі впровадження системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки. Оцінка спротиву має вигляд множини $R\left(\hat{V},\check{V},\hat{O},\check{O}\right)$, де $\hat{V}$ – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією; $\check{V}$ – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією; $\hat{O}$ – ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією; $\check{O}$ – ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією.

Середню кількісну оцінку спротиву з точки зору робітників пропонується розраховувати як звичайне середнє усіх оцінок, що отримані в результаті опитувань робітників, які висловлюють свою суб'єктивну думку. Діапазон оцінок може бути від повної відсутності дорікань щодо внутрішніх зв'язків промислового підприємство до ствердження, що з боку іншого під-




а) лінійні зв'язки




б) функціональні зв'язки

**Рис. 1. Спротив у лінійних та функціональних зв'язках промислового підприємства**

розділу існує постійний та явний спротив. Опитування може здійснюватися як загалом щодо взаємодії під час впровадження системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, так і щодо окремих завдань або етапів та проектів під час здійснення вдосконалення системи управління. Для переводу якісної оцінки в кількісну пропонується використовувати табл. 1.

Ступінь узгодженості під час оцінювання спротиву з точки зору робітників підрозділу пропонується розраховувати за формулою:

$$O_p = \frac{\Omega_p^{[-1,+1]}}{\Omega_p^A},$$

де $O_p$ – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників р-го підрозділу; $\Omega_p^{[-1,+1]}$ – кількість робітників, які надали кількісну оцінку, що перебуває в діапазоні $\left[V_p - 0{,}1; V_p + 0{,}1\right]$; $V_p$ – середня оцінка спротиву з точки зору робітників р-го підрозділу; $\Omega_p^A$ – загальна кількість робітників р-го підрозділу.

Для виявлення точок спротиву в лінійних зв'язках, що є проблемними під час побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, необхідно встановити, які оцінки зв'язків суттєво відрізняються від сусідніх за одним з напрямів та мають високу оцінку спротиву. Підрозділ, що має лінійні зв'язки, належить до точок спротиву, якщо для нього виконуються такі умови:

$$\left|\hat{V}_p - \check{V}_p\right| \geq \sigma^V,$$

$$\hat{O}_p \geq \sigma^O,$$

$$\check{O}_p \geq \sigma^O,$$

де $\hat{V}_p$ – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією р-го підрозділу; $\check{V}_p$ – середня кількісна оцінка спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією р-го підрозділу; $\sigma^V$ – межа спротиву, що дорівнює 0,3 та відповідає різниці між оцінками «Іноді виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» та «Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» або гіршій; $\hat{O}_p$ – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників підрозділу, що вищий за ієрархією р-го підрозділу; $\check{O}_p$ – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву з точки зору робітників підрозділів, що нижчі за ієрархією р-го підрозділу; $\sigma^O$ – межа узгодженості, що дорівнює 0,3, тобто свідчить про те, що не менше, ніж третина підрозділу, згодні із середньою оцінкою спротиву.

Таблиця 1

**Критерії оцінювання спротиву у внутрішніх зв'язках промислового підприємства**

| Якісна оцінка | Кількісна оцінка |
|---|---|
| Немає дорікань | 0,0 |
| Іноді виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії | 0,1 |
| Іноді виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно | 0,2 |
| Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії | 0,4 |
| Часто виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно | 0,5 |
| Регулярно виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії | 0,7 |
| Регулярно виникають проблеми з якістю та своєчасністю взаємодії одночасно | 0,8 |
| Існує постійний та явний спротив взаємодії | 1,0 |

Таблиця 2

**Критерії оцінювання горизонтальних та діагональних зв'язків промислового підприємства**

| Регулярність взаємодії | Важливість взаємодії | | |
|---|---|---|---|
| | належить до основних функцій підрозділу | належить до другорядних функцій підрозділу | має більшу важливість для контрагента, ніж для самого підрозділу |
| Часті та регулярні (декілька разів на тиждень) | 1 | 0,6 | 0,3 |
| Рідкі та регулярні (декілька разів на місяць) | 0,8 | 0,4 | 0,2 |
| Нерегулярні | 0,6 | 0,2 | 0,1 |

Для виявлення точок спротиву у функціональних зв'язках, які можуть бути горизонтальними або діагональними, необхідно встановити, які саме підрозділи оточені найбільшою кількістю проблемних зв'язків. При цьому немає значення, де знаходиться підрозділ, з яким є проблемна взаємодія, тобто вище чи нижче за ієрархією, має значення лише кількість таких підрозділів. Підрозділ, що має функціональні зв'язки, належить до точок спротиву, якщо для нього виконуються такі умови:

$$K_p \geq \delta^K,$$

$$K_p = \left|M_p\right|,$$

$$M_p = \left\{V_{p,q}\right\}, q = 1,...Q \mid V_{p,q} \geq \delta^V,$$

$$O_{p,q} \geq \delta^O, q = 1,...Q \mid V_{p,q} \geq \delta^V,$$

де $K_p$ – міцність множини $M_p$; $\delta^K$ – гранична кількість підрозділів, що вважають взаємодію з р-м підрозділом проблемною; $M_p$ – множина підрозділів, що вважають взаємодію з р-м підрозділом проблемною; $V_{p,q}$ – середня оцінка спротиву р-го підрозділу з точки зору робітників q-го підрозділу; $\delta^V$ – граничне значення спротиву, за якого взаємодія вважається проблемною, дорівнює 0,4 та відповідає оцінці «Часто виникають проблеми з якістю або своєчасністю взаємодії» або гіршій; $O_{p,q}$ – ступінь узгодженості кількісної оцінки спротиву р-го підрозділу з точки зору робітників q-го підрозділу; $\delta^O$ – межа узгодженості, що дорівнює 0,3, тобто свідчить про те, що не менше, ніж третина підрозділу, згодні із середньою оцінкою спротиву.

Після визначення точок спротиву може бути здійснене аналізування зв'язків для встановлення того, які саме напрями взаємодії потребують негайного вдосконалення, а які можуть бути вдосконалені пізніше. Дослідження горизонтальних та діагональних зв'язків дає можливість здійснити аналіз функціональних зв'язків. Для цього пропонується здійснити оцінювання їх регулярності та важливості. Під регулярністю мається на увазі кількість інформаційних взаємодій підрозділу з іншими підрозділами під час виконання своїх функцій. Важливість відображає те, наскільки зв'язок має значення щодо можливості підрозділу виконувати свої основні обов'язки. В результаті кожна взаємодія може бути оцінена в кількісному вигляді згідно з табл. 2.

Для кожного підрозділу може бути розрахована його функціональна інтегрованість у систему управління промислового підприємства, яка є парою суми всіх оцінок та загальної кількості відділів, з якими здійснюється взаємодія:

$$I_p^F\left(S_p^F, D_p^F\right),$$

$$S_p^F = \sum_{d=1}^{D_p^F} W_{p,d},$$

де $I_p^F$ – функціональна інтегрованість р-го підрозділу в систему управління промислового підприємства; $S_p^F$ – важливість зв'язків р-го підрозділу; $D_p^F$ – регулярність зв'язків р-го підрозділу; $W_{p,d}$ – кількісна оцінка d-го зв'язку р-го підрозділу.

На відміну від функціональних, лінійні вертикальні зв'язки за своєю природою завжди є регулярними, для їх аналізу більш важливою характеристикою є ступінь управлінського агрегування. Для оцінювання цього показника пропонується порівняти кількість персоналу в підрозділах, що розташовані нижче за ієрархією, з кількістю персоналу в підрозділі, що здійснює управління:

$$S_p^L = \frac{L_p}{\sum_j L_{p,j}},$$

де $S_p^L$ – ступінь управлінського агрегування р-го підрозділу; $L_p$ – кількість персоналу р-го підрозділу; $L_{p,j}$ – кількість персоналу j-го підрозділу, що підпорядкований р-му підрозділу.

Також необхідно оцінити структурованість вертикальних зв'язків, тобто те, наскільки формалізованим є процес удосконалення системи управління, чи існують план дій для кожного підрозділу та відповідна звітність. Оцінювання структурованості пропонується здійснювати за критеріям табл. 3.

Отже, лінійна інтегрованість підрозділу в систему управління промислового підприємства складається зі ступеня управлінського агрегування та структурованості вертикальних зв'язків підрозділу:

$$I_p^L\left(S_p^L, D_p^L\right),$$

де $S_p^L$ – ступінь управлінського агрегування р-го підрозділу; $D_p^L$ – структурованість вертикальних зв'язків р-го підрозділу.

Таким чином, за результатом аналізу зв'язків та спротиву, який виникає під час взаємодії, для кожного підрозділу, що бере участь у вдосконаленні системи управління розвитком промислового підприємства згідно з вимогами інформаційної економіки, можна встановити такі характеристики:

– спротив, який чинить підрозділ під час взаємодії;

– інтегрованість підрозділу до вертикальних управлінських зв'язків;

– інтегрованість підрозділу до горизонтальних та діагональних управлінських зв'язків.

Шляхом ранжування за цими характеристиками можна встановити те, які підрозділи найбільше потребують втручання задля покращення їх інтегрованості та зменшення спротиву. Ранжування пропонується здійснювати шляхом розподілу підрозділів за кожною характеристикою на три групи, а саме з високим значенням, середнім та низьким. В результаті можна визначити пріоритетність кожного підрозділу (табл. 4).

За результатами визначення пріоритетності кожного підрозділу необхідно здійснити планування організаційних та інформаційних заходів

Таблиця 3

**Критерії оцінювання структурованості вертикальних зв'язків промислового підприємства**

| Наявність плану дій для підрозділу | Наявність регулярної звітності | | |
|---|---|---|---|
| | відсутня | існує, але неформалізована | існує та є досить формалізованою |
| Відсутній | 0 | 0,3 | 0,5 |
| Існує, але загальний | 0,3 | 0,5 | 0,8 |
| Існує та має достатню деталізацію | 0,5 | 0,8 | 1 |

Таблиця 4

**Визначення пріоритету для вдосконалення зв'язків підрозділів промислового підприємства**

| Пріоритет | Спротив, який чинить підрозділ під час взаємодії | Інтегрованість підрозділу до вертикальних управлінських зв'язків | Інтегрованість підрозділу до горизонтальних та діагональних управлінських зв'язків |
|---|---|---|---|
| 1 | Високий | Висока | Висока |
| 2 | Високий | Високий | Середня |
| | | Середня | Висока |
| 4 | Середній | Висока | Висока |
| 5 | Середній | Висока | Середня |
| | | Середня | Висока |
| 6 | Високий | Середня або низька | |
| 7 | Середній | Середня або низька | |
| 8 | Усі інші | | |

для вдосконалення системи управління промислового підприємства та впровадження розроблених механізмів розвитку в умовах інформаційної економіки.

**Висновки з проведеного дослідження.** Завдяки вжиттю цих заходів забезпечується своєчасна та ефективна побудова системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки.

Таким чином, на базі інтеграційної парадигми розроблено підхід до побудови системи управління розвитком промислового підприємства в умовах інформаційної економіки, що дає можливість оцінити спротив вдосконаленню системи управління, який виникає серед персоналу підприємства, та враховує інтегрованість кожного підрозділу до загальної системи управління підприємством.

**Список використаних джерел:**


1. Андрієвська Є. Впровадження інтеграційного підходу до реструктуризації машинобудівних підприємств Одеської області. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип. 3 (2). С. 7–12.
2. Гайнулина Г., Макулов А., Муллагалеев Б.. Интеграционный поход к планированию деятельности промышленного предприятия. *Проблемы и опыт экономического управления предприятиями* : межвуз. сб. науч. ст. Уфа : УГНТУ, 2002. 403 с.
3. Гуцалюк О. Інтеграційний базис управління конкурентним позиціонуванням корпоративних підприємств. *Бізнес-навігатор*. 2017. Вип. 4-1. С. 136–142.
4. Дикань В. Теоретичні основи інтеграційного розвитку підприємств вітчизняного машинобудування. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2013. Вип. 43. С. 119–124.
5. Макулов А., Гайнулина Г., Шайхутдинов И. Интегрированная система планирования и управления процессом воспроизводства товаров легкой промышленности. *Проблемы и опыт экономического управления предприятиями* : межвуз. сб. науч. ст. Уфа : УГНТУ, 2002. 403 с.
6. Пикалов В. Управление знаниями как важнейший элемент интеграционной системы управления торговым предприятием. *Академічний огляд*. 2008. № 1. С. 123–131.
7. Ратушняк О., Тарасюк Н. Застосування інтеграційного підходу до управління ефективністю економічних взаємовідносин підприємств. *Вісник Київського інституту бізнесу та технологій*. 2014. Вип. 3. С. 76–83.
8. Рябенко В. Управління потенціалом як інтеграційний вид управлінської діяльності підприємств. *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2016. № 3 (1). С. 49–54.
9. Рябикова Н. Основи менеджмента. Оренбург : ОГУ, 2006. 260 с.
10. Тюленєва Ю. Інтеграційний підхід визначення ризиків підприємства. *Ефективна економіка*. 2013. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2013_1_15.
11. Фомина И. Экономические и социальные перемены: факты, тенденции, прогноз. *Отраслевая и региональная экономика*. 2011. № 3 (15). С. 96–102.

УДК 338.242.2

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-19

**Ляшенко Р.В.**
дисертант
Житомирського національного агроекологічного університету

**Liashenko Ruzhena**
Zhytomyr National Agroecological University

# СТРУКТУРА, ПІДСИСТЕМИ ТА ЕЛЕМЕНТИ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ АГРОБІЗНЕСУ

# STRUCTURE, SUBSISTS AND ELEMENTS OF SYSTEM MANAGEMENT AGRICULTURE

У статті досліджено структуру, підсистеми та елементи системного менеджменту агробізнесу. Побудовано механізм формування системного менеджменту в агробізнесі. Виявлено переваги стратегічного управління, серед яких слід назвати те, що стратегічне управління є основою розроблення стратегічних планів, проектів та програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування й реалізації організаційних змін; наявність стратегії дає змогу визначити основні напрями та шляхи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах; стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення в процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотного зв'язку. Систематизовані інструменти системного менеджменту управління, які адаптовані до сільськогосподарського виробництва. Комплексне дослідження механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку дає змогу вибрати раціональні та ефективних шляхи вирішення проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності в агробізнесі.

**Ключові слова**: агробізнес, підсистеми менеджменту, структура менеджменту, системний менеджмент, управління.

В статье исследованы структура, подсистемы и элементы системного менеджмента агробизнеса. Построен механизм формирования системного менеджмента в агробизнесе. Выявлены преимущества стратегического управления, среди которых следует назвать то, что стратегическое управление является основой разработки стратегических планов, проектов и программ, что является системной характеристикой направлений развития предприятия, формирования и реализации организационных изменений; наличие стратегии позволяет определить основные направления и пути развития предприятия в долгосрочной перспективе, концентрируя усилия на приоритетах; стратегический план предусматривает возможность постоянного оперативного уточнения в процессе хозяйственной деятельности и изменений при условии хорошо налаженной обратной связи. Систематизированы инструменты системного менеджмента управления, которые адаптированы к сельскохозяйственному производству. Комплексное исследование механизма формирования системного менеджмента с учетом реального состояния его функционирования и тенденций развития позволяет выбрать рациональные и эффективные пути решения проблемы оптимизации в процессе организации системного менеджмента и достижения высокой экономической эффективности в агробизнесе.

**Ключевые слова**: агробизнес, подсистемы менеджмента, структура менеджмента, системный менеджмент, управление.

In this article the structure, subsystems and elements of system management of agribusiness are investigated. The mechanism of formation of system management in agribusiness is constructed. The advantages of strategic management were identified, among them: strategic management is the basis for the development of strategic plans, projects and programs, which is a systemic characteristic of the directions of enterprise development, formation and implementation of organizational changes; the availability of the strategy allows us to determine the main directions and ways of development of the enterprise in the long-term perspective, concentrating efforts on priorities; the strategic plan provides for the possibility of continuous operational clarification in the process of economic activity and changes under the condition of a well-established feedback. Systematized tools of system manage-

ment, adapted to agricultural production. Comprehensive study of the mechanism of formation of system management taking into account the actual state of its functioning and development trends allows to select rational and effective ways of solving the problem of optimization in the process of organizing system management and achieve high economic efficiency in agribusiness. Improving the management of a complex system in today's globalized conditions requires the improvement of modern elements that are aimed at strengthening control over compliance with certain provisions of the management system. The systematization of system management tools adapted to agricultural production has made it possible to more effectively formulate and integrate systematization into the management of agribusiness enterprises. In order to achieve the goal, namely achieving higher financial results and further development of agribusiness, an agricultural enterprise, using the mechanism and tools of system management, accumulates and rationally uses only the resources necessary for the implementation of economic activity. As a result of the systematization of the natural process of optimizing the resources used, which in turn is positively reflected in other areas of life human activities.

**Key words:** agribusiness, management subsystems, management structure, system management, management.

**Постановка проблеми.** Нині Україна володіє досить великим природним потенціалом, зокрема родючими ґрунтами та сприятливими кліматичними умовами. Отже, можна стверджувати, що наша держава має чималі перспективи для розвитку аграрного сектору економіки. Виробництво аграрної продукції для України є досить перспективним та одночасно лідером з експорту цієї продукції на зарубіжні ринки. Водночас АПК є одним з важливих важелів соціально-економічного розвитку держави та її населення. Комплексне дослідження механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку дасть змогу виробити раціональні та ефективні шляхи розв'язання проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності в агробізнесі.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням системного менеджменту агробізнесу присвячували свої праці такі провідні науковці, як І.В. Бурачек, В.І. Гончаров, О.М. Згурська, І.І. Костецька, О.О. Краснорученський, В.С. Кучеренко, М.Г. Пивоваров, А.В. Линенко, А.М. Предєін, В.А. Фостолович. Проте нині актуальним є дослідження структури, підсистеми та елементів системного менеджменту агробізнесу, що зумовило вибір теми статті.

Констатуючи внесок зазначених дослідників у формування та опрацювання наукового проблемного поля раціоналізації системи управління, зазначаємо, що цілісне системне бачення механізму формування системного менеджменту з урахуванням реального стану його функціонування та тенденцій розвитку сьогодні відсутнє, що не сприяє виробленню раціональних та ефективних шляхів вирішення проблеми оптимізації в процесі організації системного менеджменту та досягнення високої економічної ефективності.

**Метою** статті є дослідження структури, підсистем та елементів системного менеджменту агробізнесу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Сільське господарство – це галузь української національної економіки, яка є стратегічно важливою, забезпечує Україні продовольчу незалежність та дає значній частині сільського населення робочі місця, що не менш важливо. Однак економічні можливості аграрного сектору України використовуються неповністю. Сільське господарство забезпечує більше 50% фонду споживання населення, є одним з лідерів серед секторів економіки в товарній структурі експорту, посідаючи друге місце, а також вже багато років має позитивне зовнішньоторговельне сальдо [1]. Оптимальною моделлю економічного розвитку України є державне регулювання, що враховує дію ринкових законів. При цьому до функцій держави належатимуть законодавче забезпечення діяльності АПК, захист конкуренції як основного регулюючого ринкового механізму, раціональний розподіл доходів та ресурсів задля зміни структури національного продукту, забезпечення стабілізації економічного росту, встановлення контролю рівня інфляції та зайнятості населення тощо [12].

Сільськогосподарські підприємства тісно взаємодіють з державою, суспільством, ринком та середовищем, що їх оточує. Кожен з елементів має безпосередній вплив на результативність діяльності підприємства. Безумовний вплив здійснюється через соціально-еколого-економічні зв'язки. Вони обумовлені попитом (потребою), законодавством, переконаннями та ідеологією суспільства всередині країни, а також зовнішньоекономічними переконаннями. Таким чином, формуються не відокремлені елементи, а їх сукупність, які у взаємодії починають функціонувати як система [11].

Описувати механізм функціонування системи слід з урахуванням всіх її складових,

взаємодії елементів та впливів зовнішнього середовища. У сільськогосподарському підприємстві під час побудови алгоритму функціонування системи важливим є розуміння того, що впливи зовнішнього середовища є сукупністю об'єктів як технічного, так і природного характеру, які не є структурними складовими системи, а також мають певні властивості та параметри, які необхідно враховувати під час вирішення поставлених завдань. Проте методологічним прийомом адекватного формування моделі та її опису на рівні систем і формалізованого опису об'єктів за функціональними ознаками є відокремлення об'єктів дослідження. Відповідно, будь-який неелементарний об'єкт можна розглянути як підсистему цілого (до якого належить цей об'єкт), виділивши в ньому окремі частини та визначивши взаємодії цих частин, службовців якоїсь функції [10].

На основі вищесказаного побудуємо механізм формування системного менеджменту в агробізнесі (рис. 1).

Одним з основних елементів системи ресурсного потенціалу є земля. Вона активно впливає на процес виробництва, є його найважливішим складовим елементом, базою органічного поєднання інших виробничих ресурсів. Рівень ресурсного потенціалу залежить не тільки від розміру та структури сільськогосподарських угідь, але й значною мірою від економічної родючості землі, яка залучається до виробничого процесу. Водночас вона вимагає особливого підходу до організації її використання, оскільки, маючи обмежені розміри, є предметом конкуренції різних галузей господарського комплексу [3].

На результативність та ефективність управлінської діяльності впливає досить велика кількість різноманітних чинників та передумов. Це, зокрема, розвиток потенціалу працівника, його спроможність здійснювати певну діяльність, стан засобів виробництва, соціальні особливості роботи персоналу, рівень культури підприємства. Ці фактори суттєво залежать від індивідуальних особливостей самих керівни-

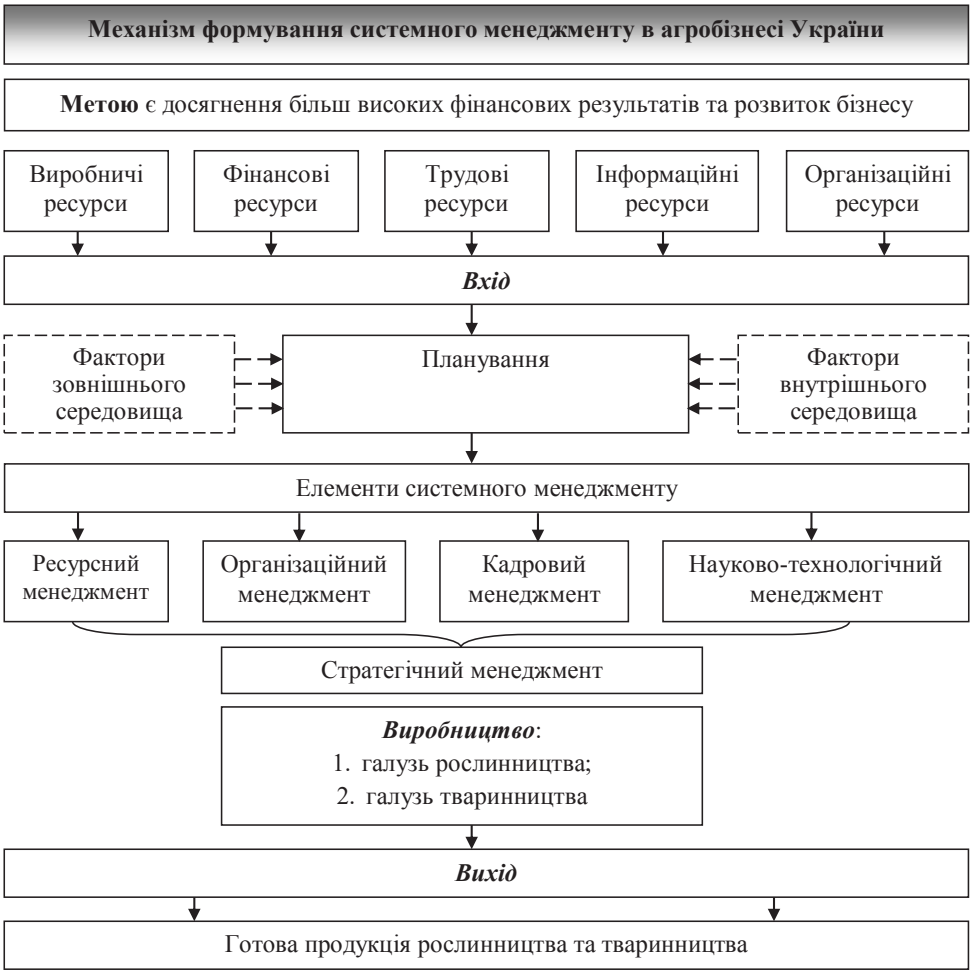



**Рис. 1. Механізм формування системного менеджменту в агробізнесі України**

*Джерело: власна розробка автора*

ків, зокрема їх авторитетності, стилю керівництва. Через це дія всіх вищезазначених чинників є спільною.

На вході відбувається процес планування різних напрямів системного менеджменту на коротко-, середньо- та довгострокову перспективу, а саме у ресурсному, організаційному, кадровому та науково-технологічному напрямах. Використання традиційної системи планування на сільськогосподарських підприємствах найбільше відображає річний план їх соціально-економічного розвитку, що лежить в основі створення бізнес-плану. Крім цього, річний план соціально-економічного розвитку складається з планування підприємствами покупки сучасного устаткування, впровадження виготовлення нового виду продукції тощо.

Сучасні аграрні підприємства є багатогалузевими. Найчастіше підприємства розробляють бізнес-план для окремої вже наявної або нової галузі без створення нової юридичної особи. Для того щоби проект, який реалізується в одній з галузей виробництва, був надійним, на думку кредитора, потрібно не тільки спланувати можливість отримання прибутку та повернення кредиту, але й показати, що фінансовий стан підприємства загалом є стійким та не вплине на гарантії повернення кредиту, тобто інші галузі підприємства також є досить прибутковими, збитки за ними не порушать графік виплати кредиту й відсотків за ним [5].

Успіх впровадження бізнес-ідеї залежить від того, наскільки правильно спланована робота з її реалізації та ефективного управління. Процес впровадження проекту буде кваліфікованим у разі поділу його на етапи, встановлення термінів їхнього виконання та відповідальних осіб. Особливу увагу необхідно звернути на контроль за дотриманням термінів. Недотримання термінів розроблення та реалізації підприємницького проекту може знизити його ефективність, відкласти на деякий час її реалізацію та доцільність [8].

Слід зазначити, що кожен з напрямів управління повинен ґрунтуватись на засадах стратегічного менеджменту у зв'язку з тим, що багатогалузевість агробізнесу зумовлює розроблення детальних стратегій щодо реалізації інноваційних проектів.

Більшість вітчизняних підприємств агросфери лише нещодавно розпочала засвоювати технологію стратегічного управління, виокремивши для себе такі основні його переваги [7]:

– стратегічне управління є основою розроблення стратегічних планів, проектів і програм, що є системною характеристикою напрямів розвитку підприємства, формування й реалізації організаційних змін;

– наявність стратегії дає змогу визначити основні напрями та шляхи розвитку підприємства в довгостроковій перспективі, концентруючи зусилля на пріоритетах;

– стратегічний план передбачає можливість постійного оперативного уточнення в процесі господарської діяльності та змін за умови добре налагодженого зворотного зв'язку.

Отже, процеси модернізації та реформування економіки України передбачають кардинальні зміни не лише в структурі галузей, але й у системі менеджменту їх розвитку. Такі фактори, як мінливе зовнішнє середовище, зростаючий рівень конкуренції, підвищення вимог до якості послуг, процеси глобалізації, зумовлюють розроблення та впровадження нових підходів до здійснення економічної діяльності агробізнесу. З огляду на це важливим аспектом у діяльності сільськогосподарських підприємств, на нашу думку, є формування та раціональне використання стратегічних ресурсів. Погоджуємося з А. Предєїним [9], який зазначає, що стратегічним ресурсам властиві такі параметри.

1) Унікальність. У ринкових умовах наявний на підприємстві вид ресурсів може вважатися стратегічним, якщо він захищений від імітації конкурентами. При цьому ступінь захищеності залежить від багатьох факторів, з яких важливим є непрозорість зв'язку між ресурсами та конкурентними перевагами підприємства. Аналогічна ситуація відбувається зі взаємозв'язком ресурсів, коли тільки їх певна комбінація сприяє виникненню стабільних конкурентних переваг.

2) Гнучкість використання. Необхідно враховувати, що під час зростання кількості специфічних для підприємства ресурсів виникає загроза втрати гнучкості їх використання, тому важливо постійно контролювати співвідношення наявних ресурсів, потенційних ресурсів для наявності альтернатив розвитку підприємства та можливою втратою гнучкості.

3) Обмеженість ресурсів. Наявність ресурсів під час прийняття планових рішень є основним показником потенціалу підприємства. Таким чином, планові розрахунки пов'язані з наявністю ресурсів, їх станом або можливістю використання на певний момент часу. У цьому разі ресурси є обмежуючим фактором, оскільки ресурси, якими володіє підприємство, є кількісно обмеженими.

4) Незамінність ресурсів. Вона не залежить від підприємства, але має велике значення для цінності ресурсу те, чи існує небезпека його заміни. За незначних імітаційних бар'єрів існує можливість створення аналогічного ресурсу. Високі бар'єри змушують використовувати альтернативні форми розробок, за яких рівноцін-

ний спектр послуг можна забезпечити лише за допомогою зовсім інших або по-іншому скомпонованих ресурсів.

5) Ефективність ресурсів. Стратегічною релевантністю володіють лише ті ресурси, які сприяють створенню вартості на ринку збуту. Природно, що якщо споживач готовий оплачувати додаткову вигоду від використовуваного ресурсу, то можна забезпечити успіх, отже, амортизацію вкладеного в ресурс капіталу. Після ідентифікації на підприємстві релевантних конкурентних ресурсів слід конкретизувати передумови, що забезпечують довгостроковий успіх від їх використання.

Вищезазначені ресурси є безмежними у своєму початковому вигляді, проте рівень ефективності їх використання виражається через одержання конкурентних переваг.

Зауважимо, що механізм системного менеджменту не формується одноразово, оскільки попередньо спланований напрям роботи може втратити актуальність у зв'язку з трансформаційними змінами навколишнього середовища, таких як політичні, соціально-економічні умови, поява нових можливостей або виникнення загроз, які можуть завдати деструктивного впливу на конкурентоспроможність сільського господарського підприємства. На виході агропідприємства отримують готову продукцію. У галузі сільського господарства готовою продукцією є продукти рослинництва та тваринництва.

Зв'язки у системі є складними та потребують всебічного аналізу з глибоким дослідженням всіх процесів і вивченням взаємодії та впливів для їх упорядкування й спрямування на отримання очікуваного результату. Отже, прийняття рішень у межах такої системи потребує застосування достатньої кількості дієвих інструментів [11]. Історично виокремлюють три основних інструменти впливу на систему [4]:

– ієрархія (основний спосіб впливу, який ґрунтується на відносинах влади, підкоренні, тиску зверху, примусу тощо);

– культура (спосіб впливу, який реалізується за допомогою цінностей, соціальних норм, шаблонів поведінки, ритуалів, що виробляються та визначаються суспільством, організацією або групою та змушують людину поводитися відповідним чином);

– ринок (інструмент, який є системою рівноправних по горизонталі відносин, що базуються на купівлі-продажу продукції та послуг, рівновазі інтересів продавця й покупця).

Однак покращення управління складною системою в сучасних глобалізаційних умовах вимагає вдосконалення сучасних елементів, які спрямовані на посилення контролю за дотриманням визначених принципових положень сертифікованої системи менеджменту. Водночас досить важливо запровадити в аграрні підприємства інтегровані системи управління, до яких входять екологічний менеджмент, управління якістю, безпекою та гігієною праці.

На думку іноземних науковців, загальний інструментарій системи управління варто розподілити на декілька груп, які наведені на рис. 2. Будь-який з наведених інструментів аграрні підприємства повинні використовувати на певних стадіях планування, реалізації, оцінювання чи покращення виробничого процесу.

Важливими показниками під час оцінювання ефективності системного менеджменту є прибуток та рентабельність, які найбільш повно характеризують кінцеві результати діяльності підприємства, отже, ефективності управління. При цьому слід виключити вплив на прибуток факторів, не пов'язаних з діяльністю цієї господарської ланки. Під час оцінювання ефективності управління необхідним є комплексне застосування всієї системи узагальнюючих та приватних показників [6]. Ступінь ефективності управлінської праці відповідно до суб'єктів менеджменту можна обчислювати за допомогою як кількісних (економічна ефективність), так і якісних (соціальна ефективність) показників.

Особливе значення мають показники соціальної ефективності управління (якісні), такі як підвищення науково-технічного рівня управління, рівень інтеграції процесів управління, підвищення кваліфікації менеджерів, підвищення рівня обґрунтованості прийнятих рішень, формування організаційної культури, керованість системи, задоволеність працею, завоювання суспільної довіри, посилення соціальної відповідальності організації, екологічні наслідки [6].

Отже, результативність цих показників може бути охарактеризована полегшенням та поліпшенням умов праці, поліпшенням психологічної обстановки в колективі, встановленням нормальних взаємин керівників та виконавців тощо. Звести ці показники до єдиної величини практично неможливо. Цінність же такої ефективності безперечна [2].

**Висновки з проведеного дослідження.** Підсумовуючи вищесказане, можемо зробити висновок про те, що тоді, коли раціоналізація системи управління дасть можливість досягти високих значень вищезазначених індикаторів, можна спостерігати позитивні зміни в процесі організації менеджменту та досягнення високої економічної ефективності. Проте варто пам'ятати про те, що вдосконалення менеджменту діяльності сільськогосподарських підприємств та впровадження сучасних технологій потребують значних інвестицій.

**Рис. 2. Інструменти системного менеджменту управління, адаптовані до сільськогосподарського виробництва**

*Джерело: складено за матеріалами джерела [11]*

**Список використаних джерел:**


1. Бурачек І.В., Михайленко Н.В. Сучасний стан та перспективні напрями розвитку сільського господарства в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. № 21. С. 134–137. URL: http://global-national.in.ua/issue-21-2018.
2. Гончаров В.И. Менеджмент : учебное пособие. Минск : Современная школа, 2010. 624 с.
3. Згурська О.М. Особливості формування ресурсного потенціалу аграрних підприємств в умовах інформаційного суспільства. *Економіка та суспільство*. 2016. № 7. С. 329–334. URL: http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal-7.
4. Історичні й сучасні системи управління. URL: http://pidruchniki.com/15290527 (дата звернення 11.03.2019).
5. Костецька І.І. Особливості бізнес-планування в аграрних підприємствах. *Наукові записки. Серія «Економіка»*. № 10. С. 146–152.
6. Краснорyцький О.О. Підвищення ефективності системи управління сільськогосподарським підприємством. *Вісник Харківського національного аграрного університету ім. В.В. Докучаєва. Серія: Економічні науки*. 2014. № 4. С. 24–30.
7. Кучеренко В.С. Особливості та сучасні тенденції управління туристичною сферою. *Науковий вісник Інституту міжнародних відносин НАУ. Серія: Економіка, право, політологія, туризм*. 2010. № 1. С. 191–197. URL: http://jrnl.nau.edu.ua/index.php/IMV/article/download/2970/2928.
8. Пивоваров М.Г., Линенко А.В. Бізнес-планування та особливості використання в торгівлі. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2006. № 1. С. 200–203.
9. Предєін А.М. Роль ресурсів у стратегічному управлінні підприємствами: *Бізнес-Інформ*. 2012. № 9. С. 318–326.
10. Система / Вікіпедія. URL: https://uk.wikipedia.org/wiki/Система (дата звернення: 18.03.2019).
11. Фостолович В.А. Особливості формування сучасних систем управління сільськогосподарськими підприємствами з інтегрованою системою екологічного менеджменту. *Бізнес-Інформ*. 2016. № 5. С. 122–127.
12. Bondarevska K. State regulation as a factor of sustainable economic development. *MEST Journal*. 2014. Vol. 2. № 2. P. 23–31. DOI: 10.12709/issn.2334-7058.
13. Стратегічні напрями розвитку сільського господарства України на період до 2020 року / за ред. Ю.О. Лупенка, В.Я. Месель-Веселяка. Київ : ННЦ «ІАЕ», 2012. С. 182. URL: http://agroua.net/docs/strateg.pdf.

УДК 338.24:658:005.935

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-20

**Міщук Є.В.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри обліку, оподаткування,
публічного управління та адміністрування
Криворізького національного університету

**Mishchuk Ievgeniia**
Kryvyi Rih National University

# ЕКОНОМІЧНІ ІНТЕРЕСИ ПІДПРИЄМСТВА ТА ЙОГО СТЕЙКХОЛДЕРІВ У КОНТЕКСТІ ЇХ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

# ECONOMIC INTERESTS OF THE ENTERPRISE AND HIS STAKEHOLDERS IN THE CONTEXT OF THEIR ECONOMIC SECURITY

У статті уточнено місце та роль економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки. Проаналізовано наявні дефініції терміна «економічні інтереси», їх основні риси та можливі класифікації. На основі узагальнення думок науковців надане власне визначення терміна «економічний інтерес підприємства», під яким запропоновано розуміти економічну форму прояву його потреб, яка обумовлює цілеутворення, виступаючи спонукальним мотивом функціонування та розвитку у заданому напрямі, визначаючи економічні відносини підприємства, його тактику та стратегію. Запропоновано поділяти економічні інтереси на види та типи. Розроблено видову класифікацію економічних інтересів, визначено нові класифікаційні ознаки. Акцентовано увагу на ієрархічності економічних інтересів та їх варіабельності залежно від низки чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ. Враховано доцільність визначення економічної безпеки економічних інтересів підприємства, запропоновано її авторську дефініцію.

**Ключові слова**: економічні інтереси, безпека економічних інтересів, класифікація, ієрархія, стейкхолдери.

В статье уточнены место и роль экономических интересов предприятия и его стейкхолдеров в контексте их экономической безопасности. Проанализированы существующие дефиниции термина «экономические интересы», их основные черты и возможные классификации. На основе обобщения мнений ученых предоставлено собственное определение термина «экономический интерес предприятия», под которым предложено понимать экономическую форму проявления его потребностей, которая обусловливает целеформирование, выступая побудительным мотивом функционирования и развития в заданном направлении, определяя экономические отношения предприятия, его тактику и стратегию. Предложено разделять экономические интересы на виды и типы. Разработана видовая классификация экономических интересов, определены новые классификационные признаки. Акцентировано внимание на иерархичности экономических интересов и их вариабельности в зависимости от ряда факторов внутренней и внешней сред. Учтена целесообразность определения экономической безопасности экономических интересов предприятия, предложена ее авторская дефиниция.

**Ключевые слова**: экономические интересы, безопасность экономических интересов, классификация, иерархия, стейкхолдеры.

The purpose of the article is to clarify the place and role of the economic interests of the enterprise and its stakeholders in the context of their economic security. Available research in this area is more focused on coordinating the interests of the enterprise and its stakeholders, losing sight of the need to ensure the economic security of their interests. As practice shows, the entire basis of its further research depends on a more precise definition of an economic concept. A definition of the term "economic interest of an enterprise" is proposed as an economic form of manifestation of its needs, which determines targeting and thus acts as an incentive for the functioning and development in a given direction, defining the economic relations of an enterprise, its tactics and strategy. In addition, the definition of "security of economic interests" is clarified as a triune category, which is simultaneously characterized as a state, process and resource, allowing an enterprise to ensure a high competitive status and

safe development in conditions of changes in the external and internal environment, regardless of the influence of various factors. A multi-level hierarchy of economic interests of the enterprise has been developed. On the basis of their identified new types, as well as types, it was proposed to determine the corresponding types of economic security, in particular the security of current and security of strategic economic interests. Similarly, it was proposed to determine the security of the economic interests of the enterprise's stakeholders. The refined conceptual apparatus with respect to the terms "economic interests" and "security of economic interests", as well as the proposed classification will contribute to the further development of the theory of economic security of an enterprise, as well as its assessment and provision. Development on the basis of the proposed multi-level structure of the economic interests of the enterprise methodology for their assessment as a multi-level indicator, and its implementation in the methodology for determining the level of economic security of the enterprise will contribute to a more correct assessment of the latter.

**Key words:** economic interests, security of economic interests, classification, hierarchy, stakeholders.

**Постановка проблеми.** Узгодженість та реалізацію економічних інтересів відповідно до стратегічної мети діяльності підприємства називають однією з ознак економічної безпеки [1, с. 675]. У науці про економічну безпеку відомий так званий гармонізаційний підхід, за якого економічна безпека підприємства розглядається переважно як ступінь гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства [2, с. 87]. Однак, як відзначають окремі науковці [3], незважаючи на певну сформованість цього підходу, низка питань залишається невирішеною: від понятійно-категоріального апарату щодо економічної безпеки загалом та терміна «економічні інтереси» зокрема, їх ідентифікації на підприємстві та відмінності від інтересів внутрішніх груп стейкхолдерів до методики оцінювання. Крім того, все частіше серед науковців та практиків лунає думка про недоцільність та подекуди й неможливість узгодження інтересів підприємства та його стейкхолдерів, тому способи такого узгодження можуть бути як конструктивними, так і деструктивними [4, с. 59]. Усе зазначене вказує на необхідність уточнення місця економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вагомий внесок у розвиток теоретичних та методичних засад визначення економічних інтересів підприємства зробили багато науковців, зокрема Т.В. Сак [5], П.А. Канапухин, Ю.І. Хаусов [6], О.М. Ляшенко [7], А.Е. Кальсин [8], А.В. Кірік, В.А. Будник [9], О.І. Богдан, С.О. Михайлюк [12]. Крім того, велика кількість вітчизняних та зарубіжних вчених зробили вагомий внесок у безпекологію. Однак у контексті безпеки економічних інтересів підприємства такі дослідження є фрагментарними та мало розробленими. Одним з науковців, що працювала в цьому напрямі, є Т.В. Сак [5], яка досліджувала економічну безпеку економічних інтересів малих підприємств. Інші науковці зосереджували свою увагу на узгодженні інтересів підприємства з інтересами його стейкхолдерів, однак, погоджуючись із доцільністю захисту інтересів, поза увагою залишили питання їх економічної безпеки.

**Метою** статті є уточнення місця й ролі економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів у контексті їх економічної безпеки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У гармонізаційному підході імперативне поняття «інтерес підприємства» характеризується як його взаємодія із суб'єктами зовнішнього середовища, що здійснюється постійно або протягом певного проміжку часу, примусово або на вибір підприємства, результати якого забезпечують одержання прибутку [2, с. 87]. Однак, на нашу думку, в дослідженнях економічної безпеки доцільніше звузити предметне коло до економічного інтересу, щодо трактування змісту якого існують різні думки (табл. 1).

Погоджуючись із О.В. Рудковським [10, с. 91], зазначимо, що завданням підприємства є створення ефективної системи захисту інтересів. При цьому в дослідженнях економічної безпеки захист інтересів розглядають також як її мету.

Об'єктом економічних інтересів, як вважає О. М. Ляшенко, є певний результат операційної діяльності підприємства, тобто товар або послуга, який слугує цілям задоволення потреб, щодо яких, власне, складаються конкретні відносини між підприємством та суб'єктами зовнішнього середовища, які з ним взаємодіють [7, с. 397]. Зауважимо, що об'єкти економічних інтересів підприємства не є сталими, вони можуть змінюватися залежно від пріоритетності для підприємства в поточний (або довгостроковий) період часу, низки інших чинників (зовнішніх, таких як фаза циклу в економіці країни та галузі, кон'юнктура ринку, та внутрішніх, таких як стадія життєвого циклу підприємства, рівень організаційного та економічного стану).

Таблиця 1

**Окремі дефініції терміна «економічний інтерес»**

| Автор, джерело | Зміст дефініції терміна «економічний інтерес» |
|---|---|
| Т.В. Сак [5, с. 68] | Система цінностей, які є наслідком наявних потреб у сфері економічної діяльності, задоволення яких забезпечує реалізацію поставлених цілей на кожному етапі життєвого циклу підприємства. |
| П.А. Канапухин, Ю.І. Хаусов [6, с. 14] | Об'єктивна характеристика соціального статусу суб'єкта, яка показує, що йому вигідно чи невигідно з огляду на цей статус, якою мірою вигідно, які дії у цій системі суспільно-економічних відносин або зміни цієї системи сприяють збереженню (посиленню) його соціального статусу, а які приведуть до протилежного результату, якою мірою. |
| О.М. Ляшенко [7, с. 397] | Усвідомлені потреби існування різних суб'єктів, до яких за традиційною для економічної науки ієрархією належать держава, регіон, підприємство, людина. |
| А.Е. Кальсин [8, с. 47–48] | 1) Форма прояву економічних відносин, форма прояву відносин власності (відносини власності можуть бути провідними, визначальними стосовно економічного інтересу);<br>2) спонукальний мотив або стимул господарської діяльності чи розвитку виробництва (певний спонукальний мотив, рушійна сила розвитку виробництва). |
| А.В. Кірік, В.А. Будник [9] | Вигода, якої досягають у процесі реалізації економічних відносин. |

*Джерело: систематизовано автором на основі аналізу праць [5–9]*

Визначаючи схему забезпечення економічної безпеки підприємства через системний моніторинг інтересів підприємства, Г.Г. Савіна та О.І. Зайцева розглядають соціально-економічні інтереси підприємства, які поділяють залежно від середовища на зовнішні, до яких належать інтереси різних груп зовнішніх стейкхолдерів, та внутрішні, у межах яких диференціюють соціальний статус працівників, кадрове, фінансове, ресурсне, технологічне та інформаційне забезпечення [11, с. 230]. Ми вважаємо суперечливим такий поділ з огляду на те, що, по-перше, не виокремлено інтереси власників підприємства, а по-друге, навіть високий рівень того чи іншого ресурсного забезпечення не гарантує ефективності використання цих ресурсів.

О.І. Богдан та С.О. Михайлюк вказують на ієрархічність інтересів та можливостей суб'єктів господарювання [12, с. 37], з чим ми цілком погоджуємось, але науковці не наводять самої ієрархії. Натомість ними запропоновано класифікацію, що містить чотири ознаки (табл. 2).

Очевидно, що інтереси підприємства – це персоніфікована категорія, їх не існує без суб'єкта [2, с. 83]. У зв'язку з цим ефективність діяльності підприємства залежить, окрім іншого, від спроможності трансформувати економічний інтерес стейкхолдерів, які мають власні економічні інтереси, в економічний інтерес безпосередньо підприємства [13].

О.М. Ляшенко пропонує класифікації економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів, які тотожні одна одній та, окрім аналогічних наведеним у табл. 2, включають низку додаткових класифікаційних ознак [7, с. 397–398] (табл. 3).

Зауважимо, що окремі економічні інтереси дійсно мають немайновий характер, але прямо чи опосередковано їх можна оцінити у грошовому вираженні. При цьому тут існує певний дуалізм: нематеріальні інтереси окремих груп стейкхолдерів є матеріальними для підприємства.

Вважаємо, що всю сукупність економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів найбільш доцільно розділити на види та типи. При цьому ключовими у дослідженнях економічної безпеки є саме види економічних інтересів, оскільки вони найкраще піддаються формалізації. До типів слід віднести такі економічні інтереси, які відповідають класифікаційній ознаці з табл. 3 «За об'єктами», але є більш конкретизованими. З урахуванням цього доцільніше під час розроблення системи економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів складати відповідні матриці, в яких по горизонталі треба відображати види економічних інтересів, а по вертикальні – відповідні їм типи (всі інші класифікаційні ознаки, наведені в табл. 2, 3).

Важливими, на нашу думку, є критерії, запропоновані такими науковцями, як О.І. Богдан та С.О. Михайлюк, щодо формування системи інтересів підприємства, а саме обмеженість, яка сприятиме ефективнішій організації процесу спостереження за їх дотриманням і захистом; урахування пріоритетності інтересів; різнобічність за орієнтацією та врахування

Таблиця 2

**Класифікація економічних інтересів підприємства (згідно з поділом таких науковців, як О.І. Богдан, С.О. Михайлюк)**

| Класифікаційні ознаки | Складники | Зміст складника | Власні уточнення* |
|---|---|---|---|
| Природа виникнення | Природні | Їх відмінною рисою є наявність можливості за зниження рівня дотримання інтересів змінити суб'єкт взаємодії та організувати взаємодію з іншим суб'єктом зовнішнього середовища. | – |
| | Примусові | Приводять до втрати частини прибутку внаслідок домінування інтересів партнера над інтересами підприємства. Особливістю групи примусових інтересів є неможливість заміни суб'єкта взаємодії. | Обмеження інтересів до розміру прибутку. Дискусійною є сама ідея примусовості інтересів. |
| Ступінь значимості | Глобальний | Зумовлений його становищем на ринку, а саме ринковою нішею, наявністю та використанням конкурентних переваг. | Незрозуміло, чому глобальний інтерес не може бути пріоритетним. |
| | Пріоритетні | До пріоритетних інтересів підприємства належать ті, дотримання яких має найбільш значний вплив на розмір прибутку. До цієї категорії належать економічні, соціальні або екологічні інтереси. | Стосовно прибутку вказано вище. Не враховані важливі, на наш погляд, виробничі, інформаційні, інвестиційні інтереси підприємства. |
| | Другорядні | Не чинять істотного впливу на розмір його прибутку, вони пов'язані із загальними суспільними явищами та іншими чинниками, такими як економічна ситуація в країни, стан ринку робочої сили, рівень безробіття, соціальне забезпечення працівників. | Стосовно прибутку вказано вище. Вважаємо, що перераховані чинники здійснюють вплив також на пріоритетні економічні інтереси. |
| Не названо | Поточні | Орієнтовані на наявні взаємозв'язки його із суб'єктами зовнішнього середовища, що забезпечують реальний прибуток. | Стосовно прибутку вказано вище. Не враховані групи внутрішніх стейкхолдерів підприємства, а також інтереси його власників. |
| | Стратегічні | Це потенційно можливі шляхи взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища, що розглядаються як перспектива в майбутньому; формуються з огляду на прогнозування стану зовнішнього середовища, в якому одним з найважливіших аспектів є прогнозування найбільш значимих інтересів для економічної безпеки суб'єктів зовнішнього середовища. | |
| Локалізація | Галузеві | Взаємодія між підприємствами, їхніми об'єднаннями, науковими інститутами тієї галузі, до якої воно належить. | Не враховано інтереси підприємства з огляду на світові тенденції, тобто мегарівень. |
| | Регіональні | Розглядають інтереси підприємств з урахуванням їх регіональної приналежності. | |
| | Функціональні | Розглядаються щодо взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища за різними функціональними напрямами. | |

* критичні міркування автора статті

*Джерело: складено автором на основі джерела [12, с. 37–38]*

Таблиця 3

**Класифікаційні ознаки економічних інтересів підприємства та його стейкхолдерів, додатково визначені О.М. Ляшенко**

| Класифікаційні ознаки | Складники | Класифікаційні ознаки | Складники |
|---|---|---|---|
| Об'єкт | майнові | Суб'єкт | особисті |
| | немайнові | | групові |
| Характер | унікальні | | колективні |
| | інноваційні | Персоніфікація | інтереси власників |
| | адаптаційні | | інтереси менеджерів |
| | традиційні | | інтереси персоналу |
| | рутинні | Рівень структуризації | структуровані |
| Цілеспрямованість | одноцільові | | слабко структуровані |
| | багатоцільові | | неструктуровані |
| Ступінь усвідомлення | дійсні | Змінюваність | постійні |
| | помилкові | | змінні |
| Управлінська ієрархія | стратегічні | Можливість вимірювання | вимірювані |
| | поточні | | важко вимірювані |
| | оперативні | | невимірні |
| Часовий горизонт | довгострокові | Форма існування в часі | безперервні |
| | короткострокові | | проектні (тимчасові) |
| Форма існування в просторі | комплексні | | періодичні |
| | точечні | | неповторні (одноразові) |
| Спосіб вимірювання | визначені | Можливість узгодження | узгоджувані |
| | ймовірнісні | | важко узгоджувані |
| | невизначені | | не узгоджувані |
| Спосіб узгодження | стандартні | Альтернативність під час узгодження | безальтернативні (інваріантні) |
| | нестандартні | | альтернативні (варіантні) |

*Джерело: систематизовано автором на основі джерел [7, с. 397–398; 4, с. 57]*

етапу життєвого циклу підприємства або галузі; відсутність внутрішньої суперечності в системі інтересів; можливість трансформації інтересів в економічні показники [12, с. 38].

З урахуванням здійсненого критичного огляду найсуттєвіших, на наш погляд, аспектів економічних інтересів підприємства (його стейкхолдерів), пропонуємо розуміти під ними економічну форму прояву їх потреб, яка обумовлює цілеутворення, отже, є спонукальним мотивом їх функціонування та розвитку у заданому напрямі, визначаючи їх економічні відносини, тактику та стратегію. Задоволення економічних інтересів приводить не до їх згасання, а до появи нових економічних інтересів. Отже, слід визначати синергетичний ефект від одночасного задоволення всіх видів економічних інтересів.

Як було зазначено вище, система економічних інтересів підприємства є ієрархічною, тому пропонуємо власну ієрархію, на вищому щаблі якої ми розташовуємо стратегічні інтереси підприємства. У підприємства повинне бути майбутнє, заради якого воно функціонує в поточному періоді, тому на нижчому рівні є поточні економічні інтереси підприємства, які вважаємо базовими (рис. 1).

Отже, сукупний економічний інтерес є багаторівневим показником, що потребує відповідного інструментарію оцінювання.

Як зазначалось, економічні інтереси є варіабельними. Кожній фазі життєвого циклу підприємства відповідають різні економічні інтереси підприємства. Водночас економічні інтереси його стейкхолдерів, особливо зовнішніх, є більш-менш сталими.

Вважаємо, що поточні економічні інтереси підприємства можна диференціювати на такі базові складники, які одночасно характеризують конкретні показники-індикатори:

1) фінансово-економічні інтереси:

– інтереси щодо фінансової спроможності (уособлюються в низькій ймовірності банкрутства);

– інтереси щодо розміру чистого прибутку (втілюються в максимізації його розміру та якості);

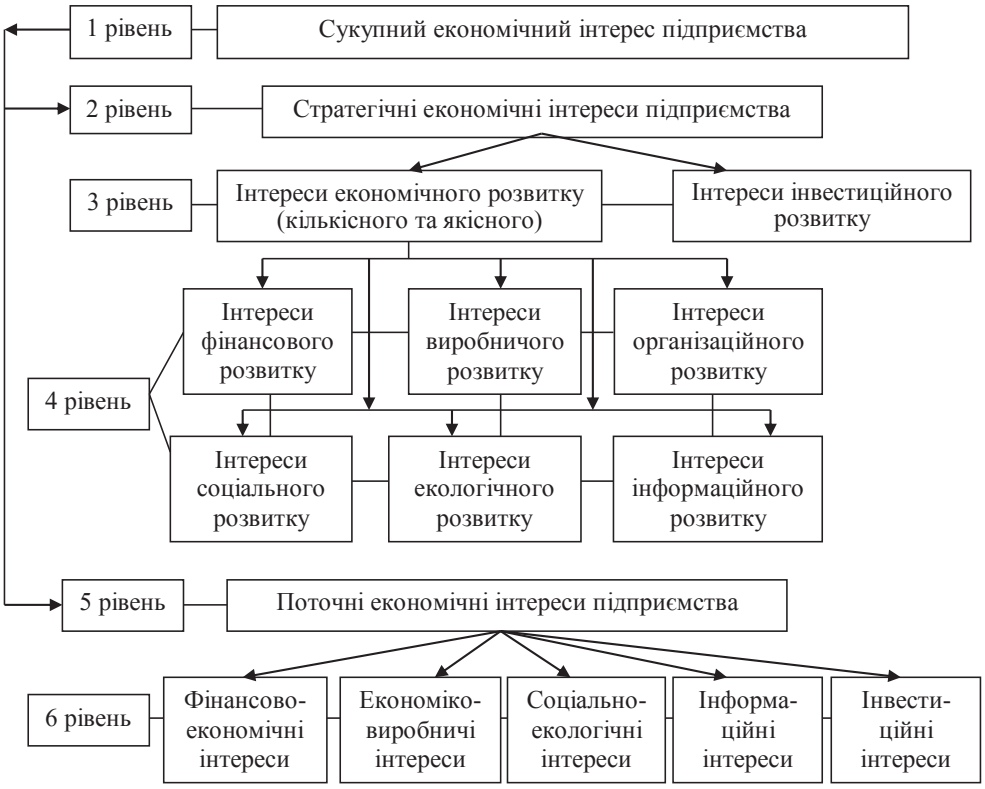



**Рис. 1. Ієрархічна структура економічних інтересів підприємства**

*Джерело: власна розробка*

2) економіко-виробничі інтереси:

– техніко-технологічні інтереси (втілюються в інтересах високого рівня майнового стану та рентабельності основних засобів);

– енергетичні інтереси (втілюються в інтересах високого рівня енергоефективності та енергозабезпечення);

– матеріало-сировинні інтереси (втілюються в інтересах високого рівня ефективності використання матеріало-сировинних ресурсів та матеріало-сировинного забезпечення);

3) соціально-екологічні інтереси:

– соціальні інтереси (втілюються в достатньому рівні соціальних виплат та достатній забезпеченості підприємства висококваліфікованими кадрами й інтелектуальним капіталом);

– екологічні інтереси (втілюються у високому рівні ефективності екологічного управління та екологічності виробничої програми);

4) інвестиційні інтереси підприємства (втілюються в ефективності інвестиційних проектів та їх забезпеченні (фінансовому, ресурсному тощо) в поточному періоді часу, а також у захищеності усіх груп стейкхолдерів під час та після реалізації проектів);

5) інформаційні інтереси:

– інтереси щодо високого рівня інформаційної забезпеченості (повнота, достовірність, своєчасність тощо);

– інтереси щодо ефективності інформаційної системи (безперебійність функціонування, захищеність від стороннього проникнення тощо).

Запропонована нами видова структура економічних інтересів підприємства може бути доповнена типами, які наведені в табл. 2, 3, а також іншими. Зокрема, пропонуємо під час побудови матриць економічних інтересів враховувати їх поділ за характером виникнення на базові, породжені умовами функціонування (наприклад, криза, підйом тощо), породжені розвитком; відповідно до джерела породження виокремлюємо такі підтипи, як якісні та кількісні економічні інтереси, статичні та динамічні економічні інтереси, а також активні й пасивні.

Окремої уваги потребують матриці зіставлення економічних інтересів підприємства та економічних інтересів його стейкхолдерів (у розрізі внутрішніх, зовнішніх груп та окремо власників). Такі матриці виконуватимуть роль додаткового джерела інформації на етапах планування діяльності підприємства, аналізування та контролювання.

Наголосимо на тому, що під час реалізації кожного із запропонованих нами видів економічних інтересів підприємства необхідно забезпечити їх захищеність та врахувати захищеність інтересів його стейкхолдерів. Таким чином, ми акцентуємо увагу на необхідності

одночасного (або взаємозалежного) забезпечення економічної безпеки економічних інтересів як підприємства, так і його стейкхолдерів, а також економічну безпеку їх самих. У цьому контексті відзначимо роботу Т.В. Сак, в якій досліджується економічна безпека економічних інтересів малого підприємництва, що визначається як стан захищеності ресурсів бізнесу (капіталу, персоналу, інформації та технології) та підприємницьких можливостей, за якого гарантується найефективніше їх використання, запобігання внутрішнім та зовнішнім загрозам [5, с. 71]. Ми вважаємо, що таке трактування цілком прийнятне саме для підприємств малого бізнесу, але воно є вузьким. Отже, пропонуємо під безпекою економічних інтересів підприємства розуміти триєдину категорію, яка характеризується одночасно як стан, процес і ресурс, що дає змогу підприємству забезпечувати високий конкурентний статус і безпечний розвиток в умовах змін внутрішнього та зовнішнього середовищ незалежно від впливу різних чинників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, нами враховано, що для кожного окремого проміжку часу може бути виділений свій пріоритетний як об'єкт економічних інтересів, так і безпосередньо той чи інший їх вид. Уточнений понятійний апарат щодо термінів «економічні інтереси» та «безпека економічних інтересів» і запропонована багаторівнева класифікація економічних інтересів сприятимуть подальшому розвитку теорії економічної безпеки підприємства, а також її оцінювання та забезпечення. Подальшими напрямами дослідження є розроблення методики оцінювання економічного інтересу як багаторівневого показника та її імплементування у методологію визначення рівня економічної безпеки підприємства.

**Список використаних джерел:**


1. Коленда Н.В. Поняття соціально-економічної безпеки підприємства *Економіка і суспільство*. 2016. Вип 7. С. 672–678.
2. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.
3. Козаченко Г.В., Адаменко Т.М. Економічна безпека підприємства: аналіз наявних визначень. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2015. № 1 (1). С. 69–79.
4. Ляшенко О.М. Економічні інтереси стейкхолдерів підприємства: діалектична взаємодія, систематизація, вибір способів узгодження. *Вісник ТНЕУ*. 2013. № 2. С. 54–61.
5. Сак Т.В. Економічні інтереси малого підприємництва як об'єкт захисту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 22. С. 67–71.
6. Канапухин П.А., Хаусов Ю.И. Система экономических интересов и их роль в мотивационном механизме: экономическая теория. *Вестник ВГУ. Серия: Экономика и управление*. 2004. № 2. С. 11–21.
7. Ляшенко О.М. Піраміда ефективності взаємоузгодження інтересів як інструмент вимірювання економічної безпеки підприємства. *Формування ринкової економіки* : збірник наукових праць. Спецвипуск: Економіка підприємства: теорія і практика : в 2 ч. Ч. ІІ. Київ : КНЕУ, 2008. С. 396–401.
8. Кальсин А.Е. Экономические интересы и налоговая мотивация в системе государственного регулирования экономики. *Теоретическая экономика*. 2012. № 1. С. 46–54.
9. Кірік А.В., Будник В.А. Узгодження інтересів стейкхолдерів транспортних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5945.
10. Рудковський О.В. Координування вигоди стейкхолдерів з метою забезпечення безпеки діяльності. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку*. 2015. № 835. С. 90–96.
11. Савіна Г.Г., Зайцева О.І. Гармонізація інтересів підприємства в кризових умовах як основа забезпечення його соціально-економічної безпеки. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 4. Т. 1. С. 229–231.
12. Богдан О.І., Михайлюк С.О. Дослідження інтересів підприємства щодо його економічної безпеки. *Прометей*. 2008. Вип. 3 (27). С. 114–117.
13. Бояринова К.О. Змістовність економічного інтересу в забезпеченні економічної функціональності підприємства. *Економіка і менеджмент 2016: перспективи інтеграції та інноваційного розвитку* : збірник наукових праць Міжнародної науково-практичної конференції : у 9 т. Т. 3 : Розвиток системи управління діяльністю підприємств в інтеграційних умовах (м. Дніпропетровськ, 14–15 квітня 2016 р.). Дніпропетровськ : Біла К.О., 2016. С. 20–22.

УДК 338

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-21

**Навольська Н.В.**
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємств і корпорацій
Тернопільського національного економічного університету
**Блащак Б.Я.**
аспірант
Тернопільського національного економічного університету

**Navolska Natalya**
Ternopil National Economic University
**Blashchak Bogdan**
Ternopil National Economic University

# МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ

# METHODOLOGICAL ASPECTS OF FORECASTING OF FINANCIAL POTENTIAL OF ENTERPRISES

У статті досліджено, розкрито сутність поняття «фінансовий потенціал підприємства». Фінансовий потенціал як категорія управління підлягає прогнозуванню, коригуванню та реалізації. Доведена необхідність аналізування, оцінювання та прогнозування фінансового потенціалу. Визначено напрями процесу прогнозування фінансового потенціалу. Процес прогнозування фінансового потенціалу спрямований на забезпечення, відновлення або збереження фінансової стійкості підприємства. Проведено дослідження фінансово-економічних показників діяльності підприємств, встановлено взаємозалежність фінансового потенціалу з такими показниками, як коефіцієнт автономії, коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами, коефіцієнт поточної ліквідності, рентабельність продукції, коефіцієнт загальної оборотності активів. Досліджено динаміку, сформовано прогнозні значення фінансового потенціалу досліджуваних підприємств. Окреслено напрями нарощування фінансового потенціалу підприємств.

**Ключові слова**: фінансовий потенціал, підприємство, стійкість, показники, прогнозування, динаміка, методи, аналіз.

В статье исследована, раскрыта сущность понятия «финансовый потенциал предприятия». Финансовый потенциал как категория управления подлежит прогнозированию, корректировке и реализации. Доказана необходимость анализа, оценивания и прогнозирования финансового потенциала. Определены направления процесса прогнозирования финансового потенциала. Процесс прогнозирования финансового потенциала направлен на обеспечение, восстановление или сохранение финансовой устойчивости предприятия. Проведено исследование финансово-экономических показателей деятельности предприятий, установлена взаимозависимость финансового потенциала с такими показателями, как коэффициент автономии, коэффициент обеспечения оборотных активов собственными средствами, коэффициент текущей ликвидности, рентабельность продукции, коэффициент общей оборотности активов. Исследована динамика, сформированы прогнозные значения финансового потенциала исследуемых предприятий. Определены направления наращивания финансового потенциала предприятий.

**Ключевые слова**: финансовый потенциал, предприятие, устойчивость, показатели, прогнозирование, динамика, методы, анализ.

The article explores the essence of the concept of “financial potential of the enterprise”. Financial potential as a category of management is subject to forecasting, adjustment and realization. The necessity of analysis, estimation and forecasting of financial potential is proved. The process of forecasting the financial potential of the enterprise can be carried out in such areas as forecasting the resource base of the enterprise (labor, financial, material); forecasting of financial condition (estimation of financial equilibrium); forecasting of financial policy. Prediction of the financial potential of an enterprise cannot be carried out with great accuracy, as there are many factors of influence (external and internal) in the forecast period, which can significantly change the reliability of the forecast. The process of forecasting

financial potential is aimed at providing, restoring or maintaining financial stability of the enterprise. The research of financial and economic indicators of activity of enterprises was conducted, the interdependence of financial potential with indicators such as coefficient of autonomy, coefficient of maintenance of current assets by own means, coefficient of current liquidity, profitability of products, coefficient of total turnover of assets was established. A graphical analysis of the growth rates of financial indicators has been carried out. The dynamics are studied; the forecasted values of the financial potential of the investigated enterprises are formed. It is proved that the analysis of indicators for the short-term perspective is the most simple and accurate and takes into account the largest share of factors leading to increase or decrease of financial potential of enterprises. The mid-term and long-term outlook for financial indicators is more complicated, because not all factors that influence the financial potential of enterprises can always be predicted. The directions of increasing the financial potential of the investigated enterprises are outlined.

**Key words:** financial potential, enterprise, stability, indicators, forecasting, dynamics, methods, analysis.

**Постановка проблеми**. Прогнозування показників фінансового потенціалу підприємства є одним з важливих факторів, що забезпечує його результативність. Від потужності фінансового потенціалу значною мірою залежать безперервність та ефективність відтворювального процесу підприємства. У сучасних умовах розвитку вітчизняних підприємств зростає необхідність аналізування, оцінювання та прогнозування їх фінансового потенціалу. Забезпечення достовірності аналізування та прогнозування фінансового потенціалу дасть змогу підприємствам підвищити результативність фінансових показників своєї діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретико-методологічні аспекти управління фінансовим потенціалом підприємства висвітлені в працях багатьох вітчизняних та зарубіжних авторів, таких як В.Д. Базилевич, І.А. Бланк, Я.Г. Берсуцький, О.Д. Василик, В.М. Гриньова, Л.А. Ляхович, Л.В. Руденко, О.С. Стоянова, Р.О. Толпежніков, Б.Г. Шелегеда. Проте недостатньо дослідженим є питання прогнозування фінансового потенціалу як основи формування концепції фінансового розвитку підприємства.

Дослідження та аналіз наукових джерел, присвячених як питанням теорії та методології прогнозування, так і особливостям управління фінансовим потенціалом підприємства, дали змогу зробити висновок про необхідність адаптації наявних методик та інструментарію прогнозування соціально-економічних явищ до особливостей предметної галузі прогнозу, якою в цьому дослідженні визначено фінансовий потенціал підприємства.

**Метою** статті є подальший розвиток теоретичних та практичних основ прогнозування показників фінансового потенціалу підприємств в контексті сучасних економічних умов їхньої діяльності.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Фінансовий потенціал як категорія, похідна від фінансів підприємства, обмежений виключно грошовими відносинами, що виникають в процесі руху фінансових ресурсів (власних і залучених) суб'єкта господарювання.

На нашу думку, під фінансовим потенціалом слід розуміти систему економічних відносин, що виникають між господарюючими суб'єктами на макро- та мікрорівнях щодо отримання максимально можливого фінансового результату, який може бути отриманий за найбільш ефективного використання фінансових ресурсів за допомогою діагностики, визначення структурної динаміки та моніторингу основних фінансових показників діяльності підприємства.

Фінансовий потенціал як категорія управління підлягає прогнозуванню, коригуванню та реалізації. Процес прогнозування фінансового потенціалу базується на фінансових показниках попередніх періодів з урахуванням прогнозних змін обсягів продажів, рентабельності, власного та позикових капіталів, забезпечення позитивного ефекту фінансового та операційного важеля, реалізації інвестиційних проектів тощо. Загалом процес прогнозування фінансового потенціалу спрямований на забезпечення, відновлення або збереження фінансової стійкості підприємства.

Варто зазначити, що прогнозування фінансового потенціалу підприємства не може бути проведено з великою точністю, оскільки є безліч факторів впливу (зовнішніх та внутрішніх) в прогнозованому періоді, які суттєво можуть змінити достовірність прогнозу. Проте припущення неточності в прогнозі не має бути тією причиною, яка може привести до відмови від використання процесу прогнозування підприємством.

Ґрунтуючись на результати досліджень [4], бачимо, що процес прогнозування фінансового потенціалу підприємства можна здійснювати в таких напрямах:

– прогнозування ресурсної бази підприємства (трудові, фінансові, матеріальні);

– прогнозування фінансового стану (оцінювання фінансової рівноваги);

– прогнозування фінансової політики.

В умовах побудови ринкових відносин аналізуванню фінансового потенціалу повинен передувати глибокий фінансовий аналіз діяльності підприємства, зокрема аналіз фінансового стану та визначення фінансових можливостей підприємства.

Основні тенденції динаміки фінансового стану та підсумків діяльності підприємства можуть прогнозуватися з високим ступенем точності шляхом поєднання формалізованих та неформалізованих методів.

Процес прогнозування фінансового потенціалу починається з прогнозування обсягу виробництва й реалізації продукції, вже після чого прогнозують фінансові результати, рух коштів та звітність. Визначення майбутнього обсягу виробництва та реалізації продукції є вхідною точкою та необхідним елементом встановлення взаємозв'язку між можливостями розвитку підприємства, потребами в інвестиціях та фінансових ресурсах [4].

Прогнозування показників фінансового потенціалу можна здійснювати в таких періодах:

– короткострокове прогнозування (1–4 роки);

– середньострокове прогнозування (5–10 років);

– довгострокове прогнозування (11–15 років).

За короткострокового прогнозування на перший план виходить кількісне та якісне оцінювання змін показників. Середньострокове та довгострокове прогнозування будується на основі системи прогнозів.

Варто зазначити, що діяльність будь-якого підприємства багато в чому залежить від наявності та використання власного потенціалу. Ліквідність, рентабельність, фінансова стійкість – це показники, які визначають сукупний фінансовий потенціал підприємства.

Дослідження різних методів проведення аналізу дає змогу вибрати найбільш оптимальний спосіб та визначити економічне становище підприємства на основі отриманих результатів, а також спрогнозувати показники на короткострокову, середньострокову або довгострокову перспективу.

Для визначення рівня значущості й залежності показників фінансового потенціалу підприємств харчової промисловості Тернопільського регіону пропонується використовувати метод кореляційного та регресійного аналізу.

В процесі аналізу фінансового потенціалу досліджуваних підприємств за наявною методикою пропонується визначити його взаємозалежність з такими показниками, як коефіцієнт автономії (Ка), коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами (Кз), коефіцієнт поточної ліквідності (Кл), рентабельність продукції (Р), коефіцієнт загальної оборотності активів (Кзоа).

Проаналізовано динаміку основних показників досліджуваних підприємств за 2013–2017 рр., які мають безпосередній вплив на рівень фінансового потенціалу (рис. 1).

Для аналізу показників використаємо середньорічний темпи росту та коефіцієнт варіації показників.

Середньорічний темп росту ($\bar{T}$) розраховують за формулою [2]:

$$\bar{T} = \sqrt[5-1]{T_1 \cdot T_2 \cdot T_3 \cdot T_4}, \quad (1)$$

де $T_1$, $T_2$, $T_3$, $T_3$ – ланцюгові темпи зростання.

За теорією коефіцієнт варіації застосовується тоді, коли необхідно порівняти мінливість ознак об'єкта. Мінливість вважається слабкою, якщо $\nu<10\%$; середньою, якщо значення $\nu$ перебуває в межах 11–25%; значною за $\nu>25\%$.

Коефіцієнт варіації (2):

$$K_{VAR} = \frac{\sigma(x)}{\bar{x}} \cdot 100\%, \quad (2)$$

де $\sigma(x)$ – середнє квадратичне відхилення, $\vec{x}$ – середнє значення.

Значення середнього темпу зростання та коефіцієнта варіації показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» подано в табл. 1.

Економіко-математична модель динаміки фінансового потенціалу підприємства має вигляд:

$$y = 0,85664 + 0,4991\ln(t), R = 0,8774,$$

де $y$ – фінансовий потенціал, $t$ – період часу, рік.

Показник фінансового потенціалу ПрАТ «Тернопільський молокозавод» має позитивну динаміку. Однак темп зростання показника Фпп має сповільнений характер (модель описується логарифмічною залежністю, швидкість зростання якої є обернено пропорційною до аргументу).

Дослідження та оцінювання взаємозв'язків між досліджуваними показниками проведемо за допомогою матриці кореляційних впливів (табл. 2).

На основі проведеного дослідження матриці коефіцієнтів кореляції можемо зробити висновок про те, що всі вищенаведені показники мають додатній вплив на результативність показника Фпп.

Для математичного обґрунтування визначення дії перелічених показників на результуючий проведемо перевірку значущості отриманих коефіцієнтів кореляції.

За теорією [2] значущість коефіцієнтів кореляції перевіримо за допомогою F-статистики

Фішера-Снекедора. Критичне значення цієї статистики для ($k_1$=2-1=1, $k_2$=5-1=4) становить 7,71.

Згідно з проведеними розрахунками можна зробити висновок про те, що тільки для коефіцієнтів кореляції між показниками Фпп і Кзоа та Кз і Кл маємо значення $F>F_{kp}$. Отже, можемо стверджувати, що між цми показниками існує взаємозалежність.

Збільшення коефіцієнта забезпечення оборотності активі власними засобами сприяє зростанню показника поточної ліквідності.

Економіко-математична модель залежності фінансового потенціалу від коефіцієнта загальної оборотності активів має вигляд:

$$y = 0{,}14991 + 0{,}3665x, R = 0{,}8196,$$

де $y$ – фінансовий потенціал, $x$ – показник Кзоа.

Зростання значення коефіцієнта загальної оборотності активів на 1% приводить до збільшення показника Фпп на 0,367%. Відсоток зростання значення показника Фпп є незначним, однак перспективним.

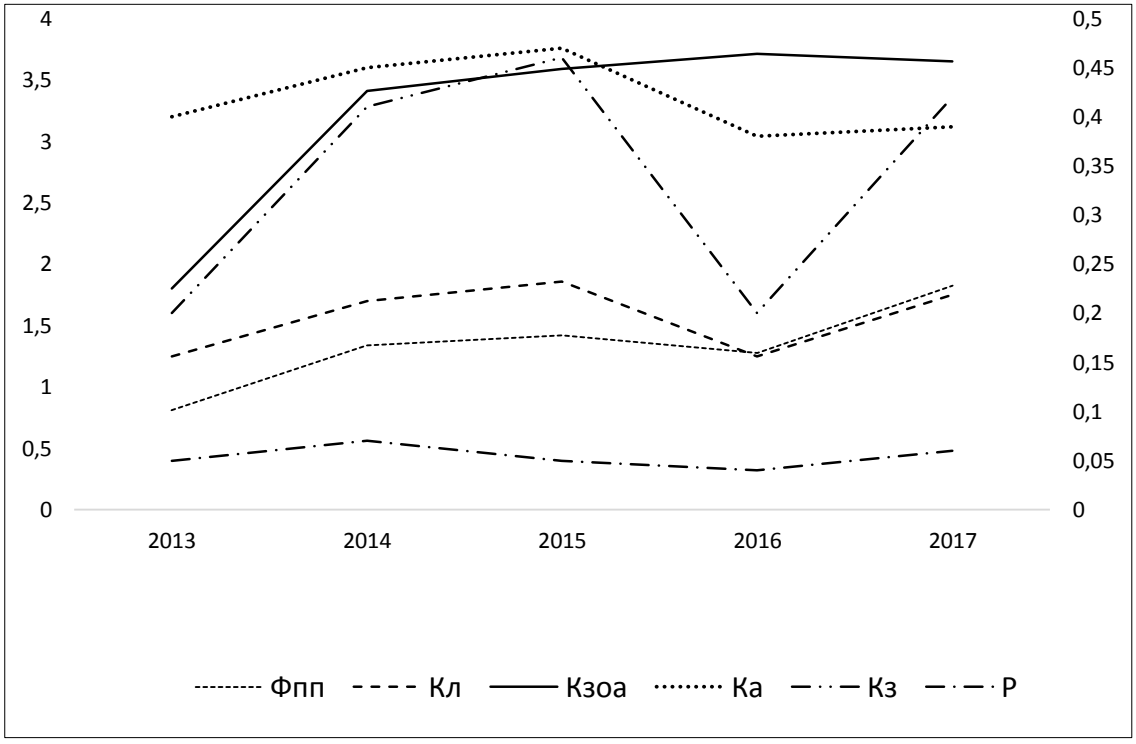



**Рис. 1. Динаміка основних фінансово-економічних показників діяльності ПрАТ «Тернопільський молокозавод» за 2013–2017 рр.**

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 1

**Показники середнього темпу зростання та коефіцієнтів варіації ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $T$ | 122,43% | 99,37% | 120,38% | 108,78% | 104,66% | 119,33% |
| $K_{VAR}$ | 27,09% | 9,48% | 37,68% | 18,61% | 21,11% | 25,01% |

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 2

**Взаємозалежність фінансових показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод»**

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Фпп | 1 | | | | | |
| Ка | 0,0429 | 1 | | | | |
| Кз | 0,7099 | 0,6975 | 1 | | | |
| Кл | 0,7106 | 0,6973 | 0,9984 | 1 | | |
| Р | 0,3356 | 0,4095 | 0,6267 | 0,5854 | 1 | |
| Кзоа | 0,8196 | 0,1578 | 0,5401 | 0,5400 | 0,0803 | 1 |

Проведемо графічний аналіз темпів зростання фінансових показників (коефіцієнт автономії (Ка), коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними засобами (Кз), коефіцієнт поточної ліквідності (Кл), рентабельність продукції (Р), коефіцієнт загальної оборотності активів (Кзоа) діяльності ПАТ «ТерА») (рис. 2).

Варто зазначити, що всі досліджувані нами показники мають тенденцію до зростання з 2014 р. Негативний вплив на діяльність підприємства мав період 2013–2014 рр. Така ситуація прослідковується в діяльності багатьох підприємств харчової промисловості, оскільки саме в цей період вагомий вплив мали зовнішні фактори.

Значення середнього темпу зростання та коефіцієнта варіації показників ПАТ «ТерА» подано в табл. 3.

Проведено аналіз взаємозв'язків між досліджуваними показниками за допомогою матриці кореляційних впливів (табл. 4).

На основі проведеного дослідження матриці коефіцієнтів кореляції можна зробити висновок про те, що негативний вплив на значення показника Фпп має рентабельність продукції, оскільки протягом 2013–2017 рр. вона має практично від'ємне значення. Всі інші показників мають позитивний вплив на величину показника Фпп.

Варто зазначити, що значущими є тільки коефіцієнти кореляції між Фпп і Кзоа та між Р і Ка. Економіко-математична модель залежності Фпп($y$) від Кзоа($x$) має такий вигляд:

$$y = 0{,}5236 + 0{,}2129x, R = 0{,}8125 .$$

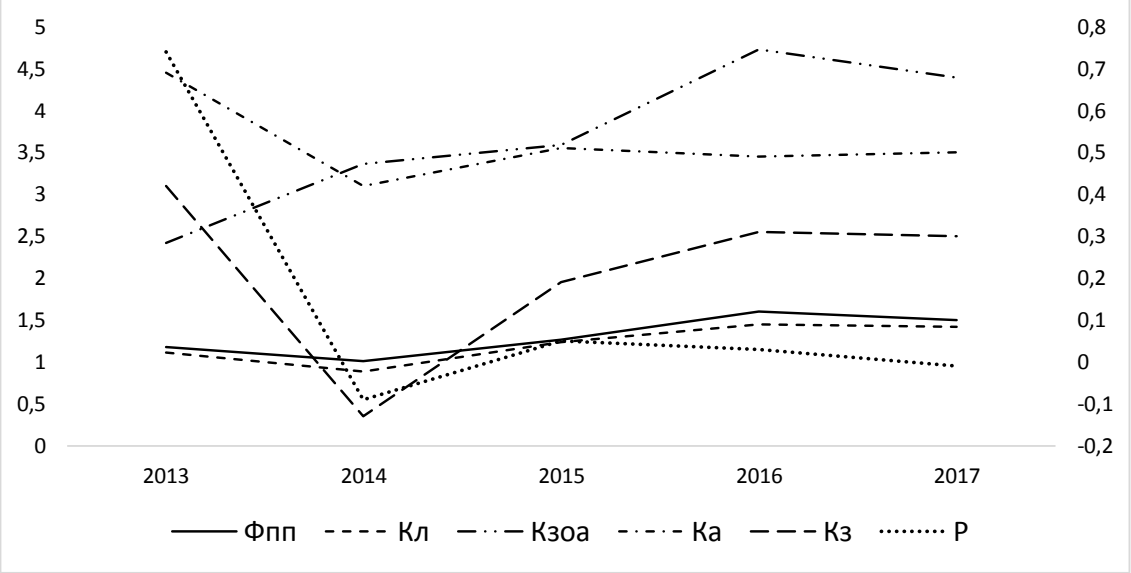



**Рис. 2. Динаміка основних фінансових показників ПАТ «ТерА» за 2013–2017 рр.**

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 3

**Показники середнього темпу зростання та коефіцієнтів варіації ПАТ «ТерА»**

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| $T$ | 106,20% | 92,26% | 91,93% | 106,35% | 87,34 % | 116,05% |
| $K_{VAR}$ | 18,16% | 19,22% | 96,73% | 18,94% | 233,94% | 24,57% |

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 4

**Взаємозалежність фінансових показників ПАТ «ТерА»***

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Фпп | 1 | | | | | |
| Ка | -0,0503 | 1 | | | | |
| Кз | 0,5967 | 0,7681 | 1 | | | |
| Кл | 0,9781 | 0,0342 | 0,6639 | 1 | | |
| Р | -0,2078 | 0,9758 | 0,6376 | -0,1506 | 1 | |
| Кзоа | 0,8125 | -0,6228 | 0,0185 | 0,7438 | -0,7307 | 1 |

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Зростання коефіцієнта загальної оборотності активів на 1% приводить до збільшення показника Фпп на 0,2129%.

Економіко-математична модель залежності Кзоа($y$) від Фпп($x$) описується таким чином:

$$y = -0,3666 + 3,004x, R = 0,8125 .$$

Зростання значення показника фінансового потенціалу ПАТ «Тера» на 1% збільшує величину Кзоа на 3,004%.

В результаті досліджень показників отримали таку функціональну залежність коефіцієнта автономії від рентабельності продукції. Економіко-математична модель залежності Ка($y$) від Р($x$) має такий вигляд:

$$y = 0,4801 + 0,2903x, R = 0,9758 .$$

За теорією та проведеним практичним дослідженням взаємозалежності показників ПАТ «Тера» можна відзначити, що зростання рентабельності продукції сприяє зростанню коефіцієнта автономії.

На основі дослідження фінансових показників діяльності ПАТ «Чортківський хлібозавод» можна спостерігати мінливу змінність значення фінансового потенціалу. Показники рентабельності продукції та загальної оборотності мають тенденцію до зменшення (рис. 4).

Значення середнього темпу зростання та коефіцієнта варіації показників ПАТ «Чортківський хлібозавод» подане в табл. 5.

На основі проведеного дослідження показників середнього темпу зростання можна зробити висновок про те, що значення коефіцієнтів Ка і Кз є меншим від одиниці. Нормативне значення коефіцієнта Ка>0,5, тобто підприємство може виконувати зовнішні зобов'язання за рахунок власних активів.

Оцінювання взаємозв'язку між досліджуваними показниками проведено за допомогою матриці кореляційних впливів (табл. 6).

На основі результатів проведеного дослідження фінансових показників (табл. 6) можна зробити висновок про те, що всі коефіцієнти мають позитивний вплив на показник фінансового потенціалу ПАТ «Чортківський хлібозавод». Зростання коефіцієнта автономії негативно впливає на значення показників Кз, Кл та Р. Однак коефіцієнти кореляції є незначущими, тому неможливо встановити функціональні зв'язки.

На основі проведеного аналізу фінансових показників діяльності досліджуваних підприємств сформована діаграма, яка характеризує динаміку фінансового потенціалу за 2013–2017 рр. і може бути використана інвесторами для прийняття конкретних інвестиційних рішень (рис. 4).

Для прийняття інвестиційних рішень необхідно мати також прогнозні значення показників фінансового потенціалу. Рівняння регресії можна застосувати для прогнозування можливих очікуваних значень результативної ознаки. При цьому слід врахувати, що перенесення закономірності зв'язку, яка вимірюється в мінливій сукупності, у статиці на динаміку немає. На нашу думку, таке дослідження не буде коректним та вимагає перевірки умов допустимості такого перенесення (екстраполяції), що виходить за рамки статистики й може бути зро-

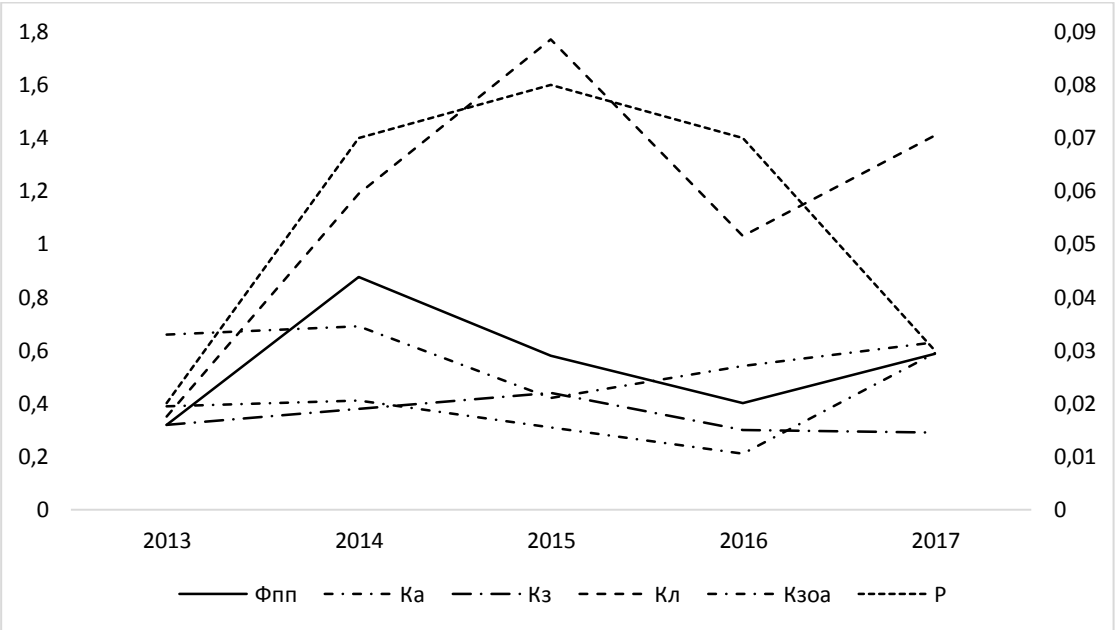



**Рис. 3. Динаміка фінансових показників ПАТ «Чортківський хлібозавод» за 2013–2017 рр.**
*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

блено тільки фахівцем, який добре знає об'єкт дослідження та можливості його розвитку в майбутньому.

Динаміка показників ПрАТ «Тернопільський молокозавод» описана регресійною залежністю та є адекватною до експериментальних досліджень, що розраховано за допомогою функції «Предсказ» в EXCEL.

Для пошуку прогнозних значень показників фінансового потенціалу для ПАТ «Тера» та ПАТ «Чортківський хлібозавод» використано метод ковзної середньої (табл. 7).

**Висновки з проведеного дослідження.** На основі проведеного нами дослідження можна зробити висновок про те, що ПрАТ «Тернопільський молокозавод» і ПАТ «Тера» мають позитив-

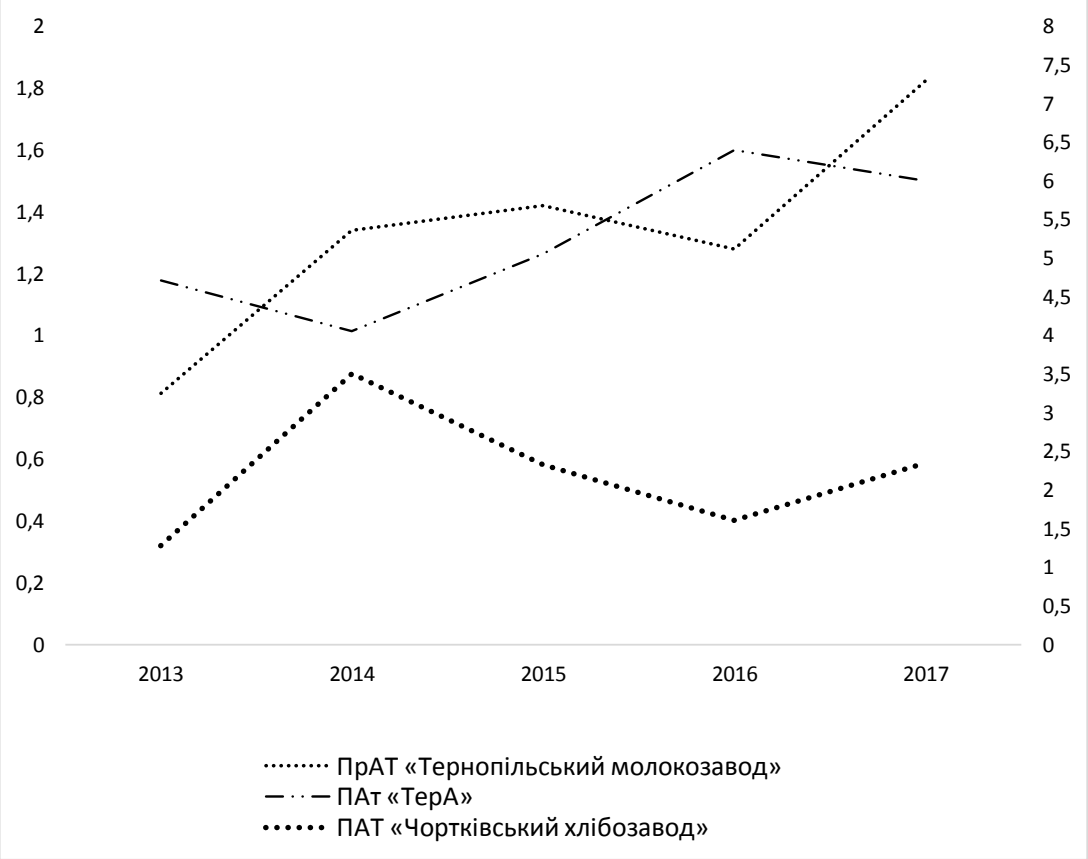



**Рис. 4. Динаміка показників фінансового потенціалу окремих підприємств харчової промисловості Тернопільського регіону за 2013–2017 рр.**

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 5

**Показники середнього темпу зростання та коефіцієнтів варіації ПАТ «Чортківський хлібозавод»**

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| *T* | 116,45% | 98,84% | 97,57% | 141,67% | 110,67% | 116,45% |
| $K_{VAR}$ | 38,76% | 18,61% | 18,23% | 45,77% | 50,03% | 38,76% |

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 6

**Взаємозалежність фінансових показників ПАТ «Чортківський хлібозавод»**

| Показники | Фпп | Ка | Кз | Кл | Р | Кзоа |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Фпп | 1 | | | | | |
| Ка | 0,2159 | 1 | | | | |
| Кз | 0,4559 | -0,5194 | 1 | | | |
| Кл | 0,5402 | -0,6122 | 0,5376 | 1 | | |
| Р | 0,4568 | -0,5886 | 0,6571 | 0,6294 | 1 | |
| Кзоа | 0,3185 | 0,5292 | -0,2754 | 0,0839 | -0,6220 | 1 |

*Джерело: розроблено авторами на основі звітних даних підприємства*

Таблиця 7

**Прогнозні показники фінансового потенціалу підприємств харчової промисловості Тернопільського регіону на 2018–2020 рр.**

| Підприємство | Роки | Прогнозні значення фінансового потенціалу підприємств |
|---|---|---|
| ПрАТ «Тернопільський молокозавод» | 2018 | 1,923 |
| | 2019 | 2,120 |
| | 2020 | 2,316 |
| ПАТ «Тера» | 2018 | 1,454 |
| | 2019 | 1,299 |
| | 2020 | 1,349 |
| ПАТ «Чортківський хлібозавод» | 2018 | 0,553 |
| | 2019 | 0,578 |
| | 2020 | 0,574 |

*Джерело: розроблено авторами*

ний прогноз щодо показників фінансового потенціалу. Такі підприємства є зазвичай прибутковими та фінансово стійкими. Проте варто враховувати, що такі показники є прогнозними, а за інших рівних умов ситуація на підприємствах може істотно змінитися, що може привести до падіння або суттєвого підвищення рівня фінансового потенціалу.

За теорією та практикою можна зазначити, що аналіз показників на короткострокову перспективу є найбільш простим і точним, враховує найбільшу частку факторів, що приводять до підвищення або зниження фінансового потенціалу підприємств. Прогноз фінансових показників на середньо- та довгострокову перспективу є більш складним, оскільки не завжди може передбачити дію всі факторів, які впливають на фінансовий потенціал підприємств.

**Список використаних джерел:**

1. Бєлінська О.В. Сутність фінансового потенціалу підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2012. № 4. Т. 3. С. 267–271.
2. Іващук О.Т. Економіко-математичне моделювання : навчальний посібник. Тернопіль : ТНЕУ «Економічна думка», 2008. 704 с.
3. Ляхович Л.А. Фінансовий потенціал підприємства: сутність та управління. *Інфраструктура ринку.* 2018. Вип. 22. С. 92–98.
4. Толпежніков Р.О. Сутність та методика оцінювання фінансового потенціалу підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : збірник наукових праць. Вип. 2. Т. 1. Маріуполь : ПДТУ, 2013. С. 277–282.
5. Фещур Р.В., Барвінський А.Ф., Кічор В.П. Статистика: теоретичні засади і прикладні аспекти : навчальний посібник. 2-ге вид., оновл. і доп. Львів : Інтелект-Захід, 2003. 576 с.

УДК [658.87:004.738.5(477)]:330.131.7

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-22

**Наторіна А.О.**
кандидат економічних наук,
начальник відділу статистики і аналітики вищої освіти
ДНУ «Інститут освітньої аналітики»

**Natorina Alona**
SSI "Institute of Educational Analytics"

# КОН'ЮНКТУРА РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ ЦИФРОВОГО БІЗНЕСУ

# CONJUNCTURE OF DIGITAL BUSINESS RISK MANAGEMENT

У статті розроблено структуру ризиків цифрового бізнесу, що є синтезом маркетинг-менеджменту ризиків, інноваційних ризиків та ІТ-ризиків, а також інтерпретовано специфіку їх декомпозиції на види та підвиди. Наведено деталізацію основних ризиків цифрового бізнесу, обґрунтовано їх ймовірний вплив на розвиток цифрового бізнесу у довгостроковій та короткострокових перспективах. Сформульовано пропозиції щодо підвищення рівня кібербезпеки онлайн-ритейлерів. Удосконалено процес реалізації ризик-менеджменту цифрового бізнесу, що враховує сучасні умови цифровізації, а також наведено його графічну інтерпретацію. Пропозиції, сформульовані у статті, є доцільними для систематичного використання онлайн-ритейлерами під час обґрунтування та прийняття виважених управлінських рішень, що спрямовані на перманентне задоволення варіативних запитів, потреб та вподобань онлайн-покупців із симультанним елімінуванням ризиків цифрового бізнесу.

**Ключові слова**: цифровий бізнес, ризик цифрового бізнесу, ризик-менеджмент цифрового бізнесу, кібербезпека, онлайн-ритейлер, онлайн-покупець.

В статье разработана структура рисков цифрового бизнеса, который является синтезом маркетинг-менеджмента рисков, инновационных рисков и ИТ-рисков, а также интерпретирована специфика их декомпозиции на виды и подвиды. Приведена детализация основных рисков цифрового бизнеса, обосновано их вероятное влияние на развитие цифрового бизнеса в долгосрочной и краткосрочной перспективах. Сформулированы предложения по повышению уровня кибербезопасности онлайн-ритейлеров. Усовершенствован процесс реализации риск-менеджмента цифрового бизнеса, учитывающий современные условия цифровизации, а также приведена его графическая интерпретация. Предложения, сформулированные в статье, являются целесообразными для систематического использования онлайн-ритейлерами при обосновании и принятии взвешенных управленческих решений, направленных на перманентное удовлетворение вариативных запросов, потребностей и предпочтений онлайн-покупателей с симультанным элиминированием рисков цифрового бизнеса.

**Ключевые слова**: цифровой бизнес, риск цифрового бизнеса, риск-менеджмент цифрового бизнеса, кибербезопасность, онлайн-ритейлер, онлайн-покупатель.

In today's environment, the active digital business development induces the emergence of a significant number of risks, which necessitates their clear identification. The purposes of the article are to substantiate and interpret the structure of the digital business risk, as well as to develop proposals for the effective implementation of the risk management of the digital business using the example of online retailers. The implementation of this aims necessitated the solution of a set of tasks directly related to the identification of types and subtypes of the digital business risks; developing proposals to improve the cybersecurity level of online retailers; improving the risk management of the digital business. The structure of the digital business risk is developed (synthesis of marketing management risks, innovation risks and IT risks) and the specificity of the risks decomposition into types and subtypes is interpreted. The details of the main digital business risks are given and their probable impact on the digital business development in the long and short term is substantiated. The proposals about improving the level of online retailers' cybersecurity are formulated. The process of implementing the risk management of the digital business, taking into account the modern conditions of digitalization, is improved and its graphic interpretation is given. The proposals formulated in the article are appropriate for the systematic use by online retailers in justifying and making informed management decisions. The realization of the proposals by online retailers will contribute to the permanent satisfaction of the varied requests, needs and preferences of online shoppers in the unstable marketing environment, with the simultaneous elimination of digital business risks.

**Key words**: digital business, digital business risk, risk management of digital business, cybersecurity, online retailer, online shopper.

**Постановка проблеми.** Дилатація цифрових можливостей онлайн-ритейлерів в умовах сьогодення індукує появу значної кількості ризиків, що обумовлює необхідність їх чіткої ідентифікації та оцінювання для сталого ведення цифрового бізнесу в перспективі. Успішне та своєчасне вжиття заходів щодо детермінування, нівелювання та/або ліквідації ризиків цифрового бізнесу є каталізатором розвитку онлайн-ритейлерів в умовах агресивних дій пріоритетних конкурентів на ринку. Зазначене обґрунтовує актуальність та значущість вибраної тематики для подальшого дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика цифровізації бізнесу та особливості управління ним в ринкових умовах, що характеризуються високою ймовірністю виникнення загроз, відображені в роботах відомих вітчизняних і зарубіжних науковців та економістів, таких як Н. Гаєс, Х. Гарреіс, П. Дості, Г. Карчева, С. Коляденко, Т. Лунесс, Ч. Макклеан, Д. Огородня, В. Опенько, Л. Пансалді, А. Портілла. Розгляду різних аспектів менеджменту та обліку цифрових ризиків присвячені праці таких авторів, як А. Макафі, Й. Морріссей, С. Ашбі, Л. Боардмен, Д. Боннет, Г. Вестерман, М. Павер, Ж. Ремане, К. Сампсон, П. Феррариc, А. Фіппен.

Констатуючи значущість отриманих наукових результатів із зазначених проблем, доцільним вважаємо визначення того, що організаційні засади ефективної реалізації ризик-менеджменту цифрового бізнесу потребують подальшого ґрунтовного розроблення.

**Метою** статті є обґрунтування та інтерпретація структури ризиків цифрового бізнесу, а також розроблення пропозицій та надання рекомендацій щодо ефективної реалізації ризик-менеджменту цифрового бізнесу на прикладі онлайн-ритейлерів.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах цифровізації онлайн-ритейлерам необхідно слідувати за новими тенденціями та трендами для задоволення перманентно зростаючих запитів, потреб та вподобань онлайн-покупців, симультанно елімінуючи непередбачені ризики цифрового бізнесу, які можуть виникнути на ринку. Онлайн-ритейлерам важливо зрозуміти свої ризики, коректно визначити ймовірність їх появи, змоделювати можливі наслідки в онлайн-просторі.

З огляду на важливість зазначеного розроблено структуру ризиків цифрового бізнесу (рис. 1), врахування яких сприяє константному зростанню обсягів онлайн-продажів, що ініціюються онлайн-покупцями на базі попереднього позитивного досвіду за рахунок використання контекстуальних онлайн-джерел даних про

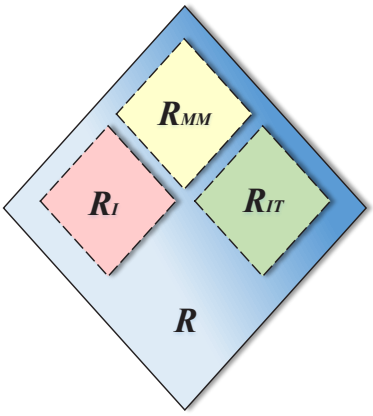



**Рис. 1. Структура ризиків цифрового бізнесу**

Примітки: R – ризики цифрового бізнесу; $R_{ММ}$ – ризики маркетинг-менеджменту; $R_I$ – інноваційні ризики; $R_{IT}$ – IT-ризики

*Джерело: розроблено автором*

їх варіативні запити, потреби та вподобання, а також редукуванню виникнення можливих загроз в умовах цифровізації.

Рис. 1 демонструє декомпозицію ризиків цифрового бізнесу ($R$), а саме $R$ запропоновано розглядати як синтез таких видів ризиків, як ризики маркетинг-менеджменту ($R_{MM}$), інноваційні ризики ($R_I$) та IT-ризики ($R_{IT}$).

Задля обґрунтування доцільності виокремлення відповідного переліку $R_{MM}$ трактування та ймовірний вплив основних з них на розвиток цифрового бізнесу висвітлено далі. Цифровий бізнес зазнає радикальних перетворень, адже соціальні мережі, онлайн-платформи, інноваційні технології та відсутність універсальних онлайн-замовлень зумовлюють переосмислення ключових аспектів діяльності в онлайн-просторі, зокрема онлайн-ритейлерів, та стимулюють розроблення інноваційних способів щодо залучення онлайн-споживачів. Як засвідчують дані [1–5], впродовж останніх двох років спостерігається зниження кількості імпульсивних покупок серед онлайн-споживачів, а також концентрування уваги на онлайн-ритейлерах, які функціонують у форматі дискаунтерів. Саме тому онлайн-ритейлери повинні адаптуватись до таких трансформацій та враховувати поведінку онлайн-споживачів, адже звуження цільової аудиторії може привести до зменшення обсягів продажів, як наслідок, збільшення фінансових витрат.

Розуміння онлайн-ритейлером потреб, запитів та вподобань онлайн-покупців в умовах швидкого нестабільного розвитку ринку має вирішальне значення під час обґрунтування та вибору стратегії глобального зростання. Отже, задля ефективної реалізації діяльності за таких умов онлайн-ритейлеру необхідно досягти

максимальної маркетингової пенетрації щодо онлайн-продажів та доходів.

З огляду на те, що генерування позитивного досвіду онлайн-покупців залежить перш за все від юзабіліті веб-сайту (простота навігації, загальнодоступність контенту, наявність внутрішнього пошуку, зрозумілий дизайн тощо), кастомізації та персоналізації різних цифрових платформ, спрямовано на нарощування адитивної цінності та підвищення рівня лояльності цільової аудиторії, необхідні значні інвестиції онлайн-ритейлера в ІТ та проектування розгалуженої маркетингової логістичної інфраструктури.

Якщо ІТ є фундаментом цифрового бізнесу, то маркетингова логістика – це невід'ємна компонента цифрового бізнесу, головне завдання якої полягає в задоволенні запитів та потреб онлайн-покупців шляхом своєчасної доставки товарів, тобто вона є сполучною ланкою між онлайн-ритейлером та онлайн-покупцем. Так, порушення ланцюга поставок або нестабільність у певних географічних точках може вплинути на витрати, прибутковість та ринкову позицію онлайн-ритейлера. Коректне оперативне управління логістичним ланцюгом поставок має велике значення для онлайн-ритейлера, відповідно, несправності та порушення в ньому можуть мати серйозні фінансові наслідки. Задля детермінування ступеня впливу цього ризику на розвиток цифрового бізнесу онлайн-ритейлерам доцільно розробляти карти логістичних ризиків з ідентифікацією чинників макро- та мікромаркетингового середовища, які впливають на логістичний ланцюг поставок товарів, для максимального задоволення онлайн-покупців. Це також сприятиме раціональному прийняттю стратегічних рішень та плануванню тактичних заходів щодо нівелювання/ліквідації ризику, а також мінімізації можливих негативних наслідків для цифрового бізнесу.

Базуючись на результатах досліджень [3; 6; 7], можемо констатувати, що в геометричній прогресії відбувається зростання рівня цифровізації різних напрямів діяльності онлайн-ритейлерів, що в умовах проліферації цифрового бізнесу вимагає формування унікальної ринкової пропозиції для онлайн-покупців за масифікованого використання різнорідних маркетингових каналів збуту. Щодо юридичної відповідальності онлайн-ритейлера за правопорушення, то нині існують певні порядок, обов'язки та правила, яких в рамках імплементації чинного законодавства повинен дотримуватись онлайн-ритейлер. Порушення прав інтелектуальної власності для онлайн-ритейлера може включати порушення авторських прав, копіювання торгової марки та доменного імені. Онлайн-ритейлер потребує розроблення складних та різних глобальних ланцюгів поставок, що передбачає раціональне проведення банківських платежів. Однак слід взяти до уваги те, що від якості ІТ-безпеки постачальників залежить надійність ринкової діяльності онлайн-ритейлерів, тому що низький рівень захисту постачальників від кібератак робить їх вразливими.

Онлайн-ритейлеру недостатньо лише вживати комплекс фізичних, технічних та організаційних тактичних заходів для забезпечення ІТ-безпеки цифрового бізнесу, оскільки ІТ-периметр можливого впливу кіберризику на діяльність онлайн-ритейлера виходить за ці рамки. Онлайн-ритейлер також повинен зосередитись на забезпеченні кібербезпеки в логістичному ланцюзі постачань у рамках співпраці з постачальниками послуг, оскільки взаємозв'язок з такими бізнес-партнерами, кількість яких необмежена, може мати реальну загрозу для його діяльності. Згідно з результатами глобального опитування "Deloitte" [8] в рамках дослідження стратегічних ризиків на ринку визначено, що бізнес-репутація є стратегічним ризиком номер один для підприємств, зокрема для тих, які функціонують в онлайн-просторі. Отже, онлайн-ритейлерам слід акцентувати увагу на виникненні репутаційного ризику, що обумовлений негативним впливом соціальних мереж на онлайн-споживачів, що сприяє формуванню їх негативного ставлення до конкретного онлайн-ритейлера. Загрози появи репутаційного ризику обумовлені природньою реакцією онлайн-ритейлера на комерційну діяльність конкурентів та інших економічних агентів ринку в соціальних медіа, відсутністю ресурсів своєчасного реагування. Час, необхідний для поширення негативної та небажаної для онлайн-ритейлера інформації про його діяльність, є мінімальним в умовах цифровізації, а період зберігання такої інформації у цифровому форматі не є фіксованим, при цьому аудиторія онлайн-споживачів має широке охоплення. З огляду на зазначене моніторинг бізнес-репутації онлайн-ритейлера та управління нею стає все більш складним процесом, тому що швидкість, з якою може бути поширена негативна інформація в онлайн-просторі, можна охарактеризувати як миттєву, охоплення цільової аудиторії – масштабне, а з урахуванням довгостроковості зберігання інформації в онлайн-просторі існують всі передумови для того, щоби потенційні негативні наслідки були суттєвими, нівелювання або ліквідація яких потребуватиме тривалого періоду часу.

Онлайн-ритейлери стають все більш залежними від своєї IT-інфраструктури, що робить їх вразливими в онлайн-просторі. Докладну інтерпретацію основних IT-ризиків ($R_{IT}$) цифрового бізнесу викладено далі за текстом. Діяльність онлайн-ритейлерів передбачає роботу з конфіденційною бізнес-інформацією, зокрема даними про особливості поведінки онлайн-покупців та їх запити, потреби, вподобання. Так, відомості про поточний фінансовий стан онлайн-ритейлера, стратегію ціноутворення, результативність проведення маркетингової кампанії, постачальників та будь-яка інша аналогічна конфіденційна інформація, що має особливий ступінь важливості для онлайн-ритейлера, можуть бути використані конкурентами та іншими економічними агентами ринку у власних цілях. Отже, ризик втрати цієї інформації та її поширення ускладняється специфікою онлайн-простору. Втрата даних може знизити рівень онлайн-довіри до онлайн-ритейлера. Щодо залежності від функціонування взаємопов'язаних інформаційних систем, то IT забезпечують конкатенацію бізнес-процесів на різних ієрархічних рівнях цифрового бізнесу. Також за допомогою IT здійснюється взаємодія з інформаційними системами бізнес-партнерів для стабільного розвитку цифрового бізнесу, зокрема це стосується постачальників хмарних послуг та бізнес-партнерів, які надають послуги веб-хостингу, послуги яких визначають характер та ефективність діяльності онлайн-ритейлера.

На базі досліджень успішного міжнародного досвіду функціонування онлайн-ритейлів [3; 6; 9–11] сформульовано пропозиції щодо підвищення рівня кібербезпеки онлайн-ритейлерів:

1) розроблення та вжиття системи заходів щодо забезпечення кібербезпеки в усіх структурних та функціональних підрозділах онлайн-ритейлера задля максимального зниження ступеня потенційної схильності до зловмисних кібератак;

2) ідентифікація та врахування керівництвом можливих наслідків на бізнес-репутацію онлайн-ритейлера за одночасного зниження рівня або втрати онлайн-довіри серед цільової аудиторії додатково до фінансових витрат і втрати прибутку;

3) підвищення обізнаності працівників усіх структурних та функціональних підрозділів онлайн-ритейлера про кіберзагрози та порядок управління кіберризиками.

За детального висвітлення $R_I$ важливо відзначити, що $R_I$ – це ризики ведення цифрового бізнесу, що пов'язані з використанням інновацій, які мають дуальний характер. Онлайн-ритейлер трансформує власні бізнес-процеси в умовах цифровізації задля ліквідації ризиків або нівелювання виникнення їх передумов шляхом впровадження інновацій. Симультанно з цими бізнес-процесами відбувається модернізація архітектоніки управління, підвищується бізнес-репутація онлайн-ритейлера задля підвищення його інноваційного потенціалу. Цифровий бізнес, що орієнтований на інновації, сприяє швидкій адаптації до ринкової ситуації в умовах перманентних змін, розширює спектр можливостей в онлайн-просторі шляхом реалізації інноваційних проектів, прискорює вихід на нові рівні діяльності. З огляду на зазначене можна констатувати, що ризики, пов'язані з використанням інновацій в онлайн-просторі, суттєвою ускладнюють ведення цифрового бізнесу, однак дають змогу отримати переваги, що мають принципове значення в боротьбі з пріоритетними конкурентами.

Кожен із зазначених видів ризиків $R_I$ є складною компіляцією гетерогенних підвидів ризиків, які їх утворюють, тому під час аналізування цих ризиків доцільно чітко виокремити підвиди ризиків задля уникнення подвійного врахування під час дослідження їх впливу на розвиток цифрового бізнесу. Також важливо зазначити, що існує низка особливостей під час ідентифікації та оцінювання ймовірних ризиків, які пов'язані з використанням інновацій у цифровому бізнесі:

– чинники маркетингового середовища неоднаково інспірують збільшення чи зменшення гетерогенних підвидів ризику;

– гетерогенні підвиди ризиків можуть бути складовою частиною інших видів ризиків;

– ризики можуть мати відмінний вплив на розвиток цифрового бізнесу залежно від наявних умов.

Прогнозованість результативності прийняття інноваційних рішень має першорядне значення для цифрового бізнесу, тому що здебільшого суттєві фінансові витрати на імплементацію відповідних короткострокових або довгострокових заходів через високу ймовірність виникнення ризиків не забезпечать позитивного результату з огляду на те, що існує сукупність альтернативних варіантів рішень, прийняття яких залежить від однієї або декількох відповідальних осіб. Отже, генеральним завданням онлайн-ритейлера є оптимальна реалізація ризик-менеджменту, що дасть змогу керівництву приймати обґрунтовані та результативні управлінські рішення щодо імплементації інновацій.

Ризики цифрового бізнесу ($R$) можуть виявлятися в макро- та мікромаркетинговому середовищі, тому керівництву онлайн-ритейлера необхідно комплексно їх аналізувати,

будувати профілі та діагностувати ймовірність виникнення для розроблення ефективної ринкової стратегії в онлайн-просторі. Управління ризиками цифрового бізнесу необхідно для прийняття обґрунтованих виважених бізнес-рішень. Розуміння та аналіз ризиків, які властиві різним етапам становлення та експансії цифрового бізнесу, мають ключове значення для прийняття індивідуальних раціональних рішень щодо нівелювання ризиків цифрового бізнесу або їх ліквідації.

Управління ризиками цифрового бізнесу, тобто реалізація ризик-менеджменту, передбачає створення бізнес-процедур адміністрування та моніторингу, а також впровадження відповідних інструментів. Слід наголосити на тому, що реалізація ризик-менеджменту є ефективним інструментом для онлайн-ритейлера на практиці, який сприяє позитивному розвитку бізнесу в онлайн-просторі завдяки раціональному прийняттю рішень, що базуються на виборі найкращої альтернативи з множини наявних, а також дають змогу досягти високих якісних метрик результативності цифрового бізнесу. Отже, ризик-менеджмент забезпечує конструктивне узгодження активних дій онлайн-ритейлера на всіх ієрархічних рівнях управління для зміцнення конкурентних позицій в онлайн-просторі з місією, візією та фінальними бажаними метриками, що сприяють досягненню стратегічних цілей та успішній реалізації оперативних планів. Графічна інтерпретація запропонованого вдосконаленого процесу реалізації ризик-менеджменту цифрового бізнесу, що враховує сучасні умови цифровізації, наведена на рис. 2.

Згідно з рис. 2 першою стадією ризик-менеджменту є дослідження та аутентифікація специфіки контексту виникнення ризику цифрового бізнесу, що передбачає детальне дослідження появи ризику в умовах постійних змін маркетингового середовища, а також аутентифікацію чинників, які мають безпосереднє відношення до появи ризику. Другим етапом ризик-менеджменту є ідентифікація ризику цифрового бізнесу. На цьому етапі відбуваються ідентифікація причин появи ризику та обґрунтування його потенційного впливу на розвиток цифрового бізнесу в перспективі. Третій етап ризик-менеджменту полягає в аналізі ризику цифрового бізнесу та передбачає безпосередній аналіз причин, чинників, фактичних та потенційних наслідків, елементів менеджменту, що використовує керівництво в поточних умовах, ймовірності та впливу ризику, наслідків ризику для подальшого стабільного розвитку цифрового бізнесу. На четвертому етапі ризик-менеджменту відбувається кваліативне оцінювання ризику цифрового бізнесу, що проявляється через оцінювання «прийнятності» ризику та можливих загроз для цифрового бізнесу. Також на четвертому етапі відбувається оцінювання здатності цифрового бізнесу нівелювати та/або ліквідувати ризик. П'ятий етап ризик-менеджменту передбачає детермінування ризику цифрового бізнесу, що пов'язане з визначенням адекватних засобів та механізмів ризик-менеджмент, розробленням розгорнутого плану щодо нівелювання та/або ліквідації ризику.

Невід'ємними складовими всіх етапів ризик-менеджменту є комунікації, моніторинг та компілятивний огляд. Так, комунікації виступають сполучною ланкою менеджерів, фахівців різних відділів та експертів, які відіграють безпосередню роль у ризик-менеджменті. Вони сприяють трактуванню допустимості та ступеня впливу ризику на цифровий бізнес, а також обґрунтуванню прийняття рішень щодо необхідних дій, пов'язаних з цим. Моніторинг та компілятивний огляд у рамках ризик-менеджменту дають змогу систематично відстежувати зміни в контексті виникнення ризику цифрового бізнесу, а також результативність та наслідки нівелювання та/або ліквідації ризику для цифрового бізнесу.

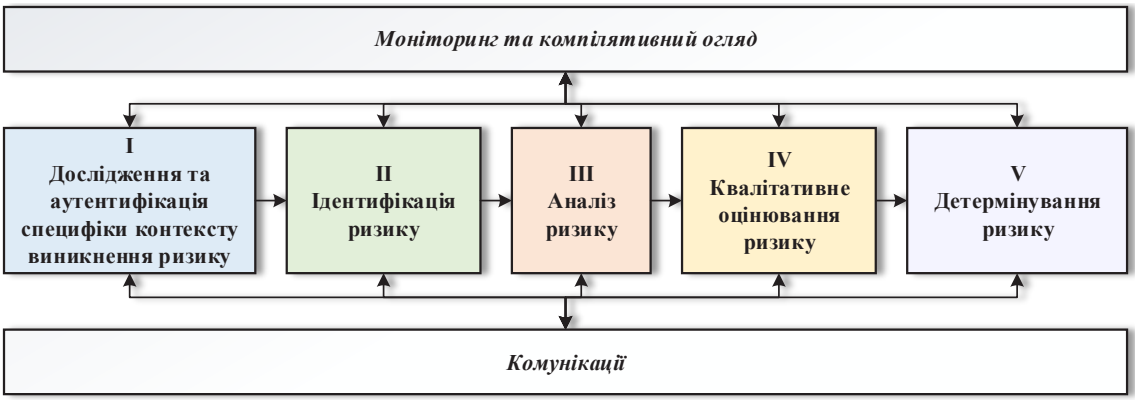



**Рис. 2. Ризик-менеджмент цифрового бізнесу**

*Джерело: вдосконалено автором*

Отже, реалізація ризик-менеджменту, а саме аналізування та оцінювання ризиків цифрового бізнесу, детермінування характеру та напрямів їх впливу, дасть змогу онлайн-ритейлеру розробити підходи до прогнозування можливих наслідків та визначити їх ймовірний вплив на діяльність загалом, а також розробити маркетингову програму з комплексом відповідних заходів щодо нівелювання та/або ліквідації ризиків цифрового бізнесу.

**Висновки з проведеного дослідження.** Базуючись на результатах проведених досліджень, ми розробили структуру ризиків цифрового бізнесу та інтерпретували їх декомпозицію на прикладі онлайн-ритейлерів. Наведено деталізацію основних ризиків цифрового бізнесу, обґрунтовано їх ймовірний вплив на розвиток цифрового бізнесу в довгостроковій та короткострокових перспективах. Сформульовано пропозиції щодо підвищення рівня кібербезпеки онлайн-ритейлерів. Удосконалено процес реалізації ризик-менеджменту цифрового бізнесу, що враховує сучасні умови цифровізації, а також наведено його графічну інтерпретацію. Перспективами подальших досліджень є обґрунтування механізму та розроблення системи управління ризиками цифрового бізнесу.

**Список використаних джерел:**


1. Hayes N., McClean Ch., Lyness T., Dostie P. New Tech: Digital Risk Protection, Q2 2018. Forrester's Landscape Overview of 21 DRP Solutions. 2018. URL: https://www.cyberint.com/wp-content/uploads/2018/06/Forrester%E2%80%99s-Landscape-Overview-Of-21-DRP-Solutions.pdf (last accessed: 20.02.2019).
2. MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting. Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. 2011. URL: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/Digital_Transformation__A_Road-Map_for_Billion-Dollar_Organizations.pdf (last accessed: 01.03.2019).
3. PWC. Посилення цифрового середовища проти кіберзагроз. Дослідження глобальних тенденцій інформаційної безпеки за 2018 рік: основні висновки. 2018. URL: https://www.pwc.com/ua/uk/survey/2018/pwc-2018-gsiss-strengthening-digital-society-against-cyber-shocks-ukr.pdf (last accessed: 25.02.2019).
4. Карчева Г., Огородня Д., Опенько В. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національної та міжнародної економіки. *Фінансовий простір*. 2017. № 3 (27). С. 13–21.
5. Kearney A.T. The Digital Future of Retail Financial Services. 2018. URL: https://www.atkearney.com/web/america250/article?/a/article-the-digital-future-of-retail-financial-services (last accessed: 02.03.2019).
6. Ashby S., Phippen A. Managing digital risk. 2015. URL: https://www.talanx.com/~/media/Files/T/Talanx/pdfcontent/karriere/ebooks/managing-digital-risk.pdf (last accessed: 21.02.2019).
7. Cognizant. A Framework for Digital Business Transformation. 2014. URL: https://www.cognizant.com/InsightsWhitepapers/a-framework-for-digital-business-transformation-codex-1048.pdf (last accessed: 20.02.2019).
8. Deloitte. Global Retail, Wholesale & Distribution. 2019. URL: https://www2.deloitte.com/global/en/pages/consumer-business/topics/retail-wholesale-distribution.html?icid=top_retail-wholesale-distribution (last accessed: 24.02.2019).
9. Institute of International Finance and McKinsey & Company. The future of risk management in the digital era. 2017. URL: https://www.mckinsey.com/~/media/McKinsey/Business%20Functions/Risk/Our%20Insights/The%20future%20of%20risk%20management%20in%20the%20digital%20era/Future-of-risk-management-in-the-digital-era-IIF-and-McKinsey.ashx (last accessed: 01.03.2019).
10. The Willis Towers Watson. Retail. 2019. URL: http://www.willis.co.uk/Client_Solutions/Industries/Retail (last accessed: 15.02.2019).
11. Коляденко С. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі. *Економіка. Фінанси. Менеджмент*. 2016. № 6. С. 106–107.

УДК 658.65.012

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-23

**Обидєннова Т.С.**
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії
**Гусаров О.О.**
кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії
**Антипцева О.Ю.**
кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Української інженерно-педагогічної академії

**Obydiennova Tetiana**
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
**Gusarov Oleksandr**
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy
**Antyptseva Olena**
Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy

# МЕТОДИ ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ РОЗРОБЛЕННЯ, ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ФУНКЦІОНУВАННЯ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ІНФОРМАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ

# METHODS OF MANAGERIAL DECISION-MAKING IN THE CONDITIONS OF DEVELOPMENT, IMPLEMENTATION AND FUNCTIONING OF INFORMATION SECURITY MANAGEMENT SYSTEM

У статті розглянуто питання застосування методів прийняття рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки. Авторами проілюстровано процес прийняття рішень у загальному вигляді. Наголошено на тому, що процес прийняття рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки характеризується сукупністю таких елементів, як необхідна інформація, правила (методи) вибору рішення, альтернативні рішення, індивідуальність осіб, що приймають рішення. Авторами наведено детальну класифікацію сучасних методів прийняття управлінських рішень, що відповідає всім основним етапам прийняття управлінських рішень. Авторами доведено, що на практиці під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки доцільно використовувати не якийсь конкретний метод прийняття управлінських рішень окремо, а їх комплексне впровадження, що значно підвищить результативність управлінських рішень та стане запорукою ефективної діяльності будь-якого підприємства.

**Ключові слова:** методи прийняття рішень, менеджер, класифікація методів прийняття рішень, інформація, інформаційна безпека, система менеджменту інформаційної безпеки.

В статье рассмотрены вопросы применения методов принятия решений в условиях разработки, внедрения и функционирования системы менеджмента информационной безопасности. Авторами проиллюстрирован процесс принятия решений в общем виде. Сделан акцент на том, что процесс принятия решений в условиях разработки, внедрения и функционирования системы менеджмента информационной безопасности характеризуется совокупностью таких элементов, как необходимая информация, правила (методы) выбора решения, альтернативные решения, индивидуальность лиц, принимающих решения. Авторами приведена подробная классификация современных методов принятия управленческих решений, которая соответствует всем основным этапам принятия управленческих решений. Авторами доказано, что на практике при разработке, вводе в эксплуатацию и функционировании системы менеджмента информационной безопасности целесообразно использовать не какой-то конкретный метод принятия управленческих решений отдельно, а их комплексное использование, что значительно повысит результативность управленческих решений и станет залогом эффективной деятельности любого предприятия.

**Ключевые слова:** методы принятия решений, менеджер, классификация методов принятия решений, информация, информационная безопасность, система менеджмента информационной безопасности.

Achievement of the goals of the organization is possible only as a result of actions that are carried out in a certain sequence and is a way of solving individual, partial tasks. So, when planning an organization's activities, the manager determines its goals, the ways of their implementation and the resources needed to achieve them. In the process of organizing activities, the manager adopts a variety of managerial decisions and ensures their implementation. That is, managerial decisions are an integral part of the daily work of the manager. In addition, the head is organized to monitor the implementation of the decisions, which also involves making decisions about the choice of the control system (its scale, periodicity, and forms), analysis of the information received and corrective actions. Thus, the manager has to take a large number of different solutions, which differ in their nature and feature of solvable tasks, duration of action, scope, subject and level of acceptance. The urgency of the chosen topic is based on the absence of a clearly structured decision-making mechanism in modern organizations in the design, implementation and operation of information security management systems. The article deals with the application of decision-making methods in the development, implementation and operation of the information security management system. The authors illustrate the decision-making process in general. It is emphasized that the decision-making process in the conditions of development, implementation and functioning of information security management system is characterized by a set of such elements: necessary information, rules (methods) of choice of decision, alternative solutions, individuality of decision-makers. The authors present a detailed classification of modern methods of making managerial decisions, which corresponds to all major stages of making managerial decisions. The authors prove that in practice, when developing, putting into operation and functioning of the information security management system, it is expedient not to use a specific method of making managerial decisions separately, but their complex implementation, which will considerably increase the efficiency of management decisions and is a guarantee of effective activity of any enterprise.

**Key words:** decision-making methods, manager, classification of decision-making methods, information, information security, information security management system.

**Постановка проблеми**. У сучасних економічних умовах розвиток підприємств багато в чому залежить від швидкості адаптації до нових умов функціонування. Інформаційні потоки, які приймає та продукує будь-яке підприємство, мають великий вплив на швидкість адаптації підприємства до ринкових умов функціонування. Особливо важливим є збереження інформації, що може сприяти створенню конкурентних переваг підприємства на ринку в будь-який час, тому більшість керівників сучасних підприємств, що орієнтовані не тільки на виживання в динамічному зовнішньому середовищі, але й на стабільне зростання, розуміє необхідність створення системи менеджменту інформаційної безпеки підприємства. Під час розроблення та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки особа, що приймає рішення, часто потрапляє в ситуації, які потребують втручання та швидкого прийняття максимально ефективних управлінських рішень.

Ефективність управлінських рішень, що приймаються відповідальною особою, залежить перш за все від того, наскільки вибрана альтернатива дій враховує закони управління, що є характерними для будь-якої системи менеджменту поза залежністю від її особливостей, тому актуальним залишається питання підвищення ефективності управлінських рішень.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питаннями управлінських рішень займались багато науковців, зокрема А. Бобунов, О. Перегуда, А. Родіонов [1], О. Дєгтяр. [2], О. Коровіна [3], М. Макаренко, Н. Сапельнікова, В. Оніщенко [4], Р. Федоряк, О. Худік [5], В. Чередник [6], О. Євтушенко [7], І. Ковшова, Т. Романченко [8]. Проте постійні зміни в середовищі функціонування підприємств вимагають постійних досліджень цього питання, особливо тих аспектів, що стосуються застосування методів прийняття рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування системи менеджменту інформаційної безпеки (СМІБ).

**Метою** статті є аналіз теоретичних та прикладних аспектів сучасних методів прийняття рішень, висування на підставі аналізу пропозицій щодо застосування методів прийняття рішень в умовах розроблення, впровадження та функціонування СМІБ.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Процес прийняття рішень є складною, творчою та відповідальною задачею управління. Менеджери повинні вміти в нестандартних ситуаціях приймати обґрунтовані рішення. Будь-які результати прийняття рішень покладаються на особу, що їх приймала. Саме таким та багато іншим питанням теорії прийняття рішень можна знайти вирішення за умови розроблення та використання певних методологічних основ та математичного апарату, що стане в нагоді особі, яка приймає рішення, приймати зважені та максимально ефективні рішення під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування СМІБ.

Основною метою прийняття управлінського рішення є позитивний вплив координуючого та

регулюючого характеру на систему менеджменту інформаційної безпеки або систему управління загалом. Такий вплив націлений на вирішення питань у сфері інформаційної безпеки або управління задля досягнення цілей СМІБ або цілей підприємства загалом.

Процес прийняття рішень під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування СМІБ у загальному вигляді можна представити на рис. 1.

Таким чином, у загальному вигляді процес прийняття рішень характеризується сукупністю таких елементів, як необхідна інформація, правила (методи) вибору рішення, альтернативні рішення, індивідуальність осіб, що приймають рішення.

Класифікація методів прийняття рішень є необхідною. Наявність чітко структурованої класифікації методів прийняття рішень зберігає менеджерам час та полегшує вибір необхідних і раціональних методів прийняття управлінських рішень залежно від ситуації. У сучасній літературі існує велика кількість методів прийняття рішень та їх умовних класифікацій. Кожен з методів прийняття управлінських рішень є комбінацією загальноприйнятих прийомів та засобів, що у сукупності складають основу досягнення обґрунтованих заздалегідь цілей підприємства загалом.

На рис. 2 наведено класифікацію сучасних методів прийняття управлінських рішень, що відповідає всім основним етапам прийняття управлінських рішень (рис. 1).

Необхідно враховувати під час остаточного вибору рішення мультиваріативність проблемних ситуацій, які необхідно подолати менеджеру під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування СМІБ. Проте в кожній окремій ситуації, в якій необхідно прийняти управлінське рішення, пріоритет має одна група методів, вибір якої зумовлює багато факторів.

Методи прийняття рішень можуть поділятись на методи управління та методи праці, які також можуть класифікуватися за іншими, конкретними та змінними чинниками, що залежать від законів, принципів, цілей та інших факторів, з якими стикаються менеджери з прийняття рішень протягом розроблення, впровадження та функціонування СМІБ.

На основі проведеного аналізу можна зробити висновок, що єдиної класифікації методів прийняття рішень не існує, проте залежно від умов проблеми, в яку потрапила особа, що приймає рішення, можна вибрати ту чи іншу класифікацію методів прийняття рішень для прискорення вибору засобів, що скоротять час та зможуть полегшити процес прийняття рішення.

На кожному етапі прийняття управлінських рішень під час розроблення, впровадження та функціонування СМІБ відповідальною особою можуть застосовуватись різні методи прийняття рішень. На етапі ідентифікації проблеми часто використовуються методи порівняння, моделювання, прогнозування й факторний аналіз.

У процесі реалізації функцій менеджменту на підприємстві для прогнозування використовують різноманітні кількісні та якісні методи. Кількісні методи прогнозування ґрунтуються на інформації, яку можна отримати, ґрунтуючись на тенденціях зміни параметрів або статистично достовірних залежностях, що характеризують досліджуваний об'єкт управління. До них належать аналіз часових рядів, каузальне моделювання тощо. Якісні методи прогнозування засновані на експертних оцінках спеціалістів у сфері прийняття рішень. Складні об'єкти прогнозуються з використанням як кількісних, так і якісних методів.

Методи моделювання базуються на використанні так званих моделей. Моделювання – це єдиний систематизований спосіб бачення варі-

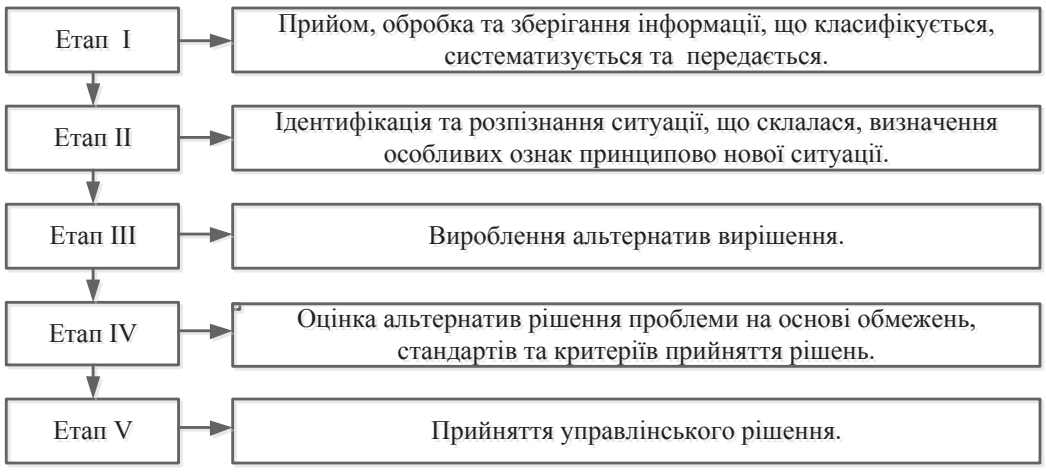



**Рис. 1. Процес прийняття рішень у загальному вигляді**

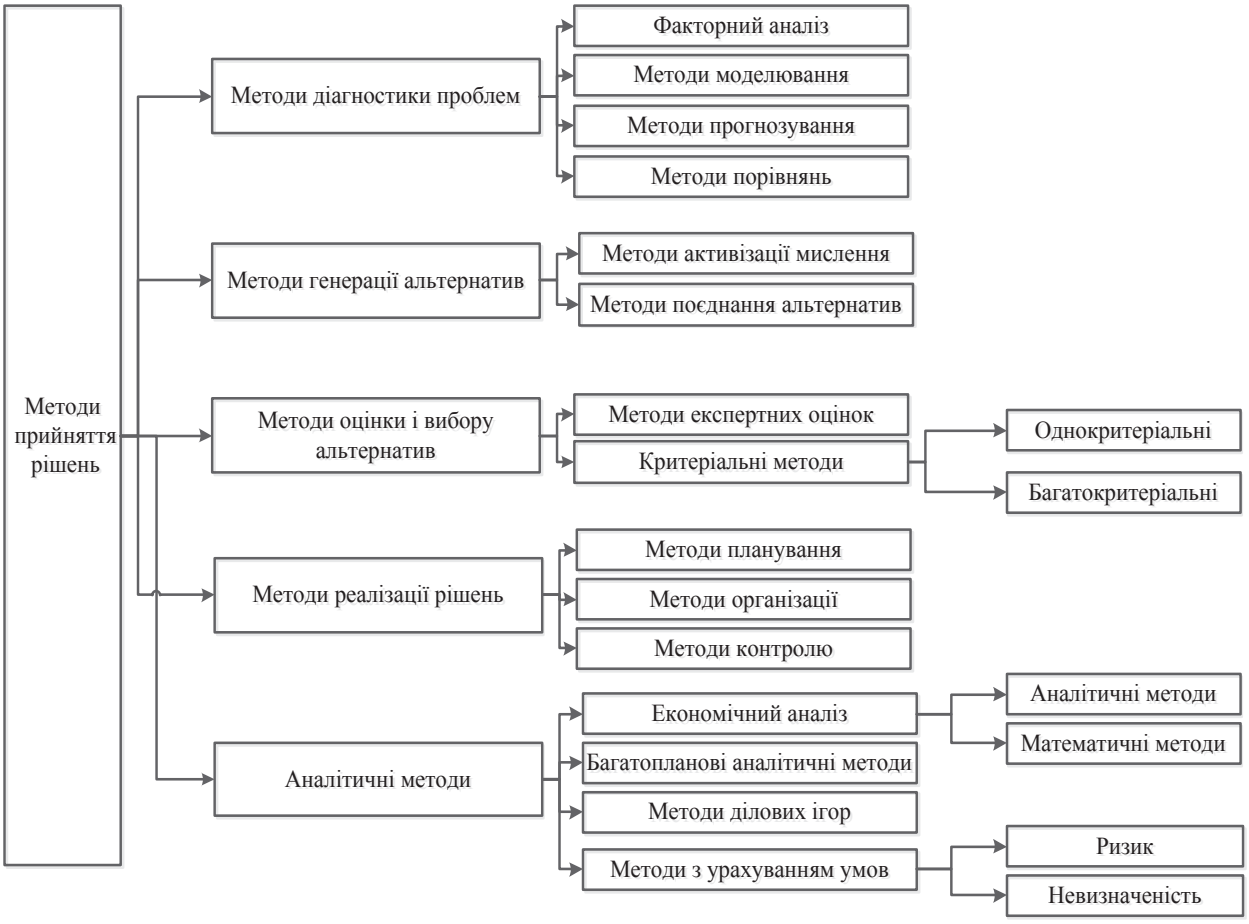



**Рис. 2. Класифікація методів прийняття рішень**

анта майбутнього з можливістю визначення потенційних наслідків альтернативних рішень, який дає змогу їх об'єктивно порівняти [9].

Для спрощення процесу прийняття рішень та розгляду можливих перспектив розвитку на практиці застосовуються базові типи моделей, а саме фізична, аналогова, математична. На їх основі розроблено різні типи моделей та методів прийняття управлінських рішень [10].

Методи порівняння є процесом оцінювання різноманітних аспектів діяльності організацій або осіб за допомогою їх порівняння з найбільш вдалими практиками, тобто метод порівнянь базується на виборі еталону порівняння та критеріїв порівняння. Недоліками методу можуть стати складність вибору еталону та неможливість урахування всіх ознак і характеристик.

Факторний аналіз – це метод, що використовується під час виявлення, оцінювання та прогнозування впливу різних чинників на результати господарської діяльності. Передбачається, що заздалегідь визначені фактори залежать від меншої кількості невідомих та випадкової помилки. Факторний аналіз дає змогу вирішити два питання в процесі дослідження, а саме максимально точно й лаконічно описати об'єкт вимірювання. Для виявлення найбільш важливих чинників доцільно на практиці застосовувати метод головних компонент, що є єдиним математично обґрунтованим методом факторного аналізу. Сутність методу головних компонент полягає в заміні компонентів, що є змінними, факторами, що не є змінними. Іншою важливою характеристикою методу є можливість використання лише найбільш інформативних головних компонентів без застосування інших, що підвищує ефективність використання цього методу.

До методів генерації альтернатив належать методи активізації мислення та методи поєднання альтернатив. Методи активізації мислення включають так звані евристичні методи. Задля надання допомоги менеджеру в процесі продукування управлінських рішень залучаються експерти. Такі методи прийняття управлінських рішень мають назву групових евристичних методів.

Евристичні методи базуються на принципах, що визначають стратегію та тактику менеджерів під час вирішення нечітко визначених та невизначених проблемних ситуацій. Евристичні методи поділяються на методи групової роботи та індивідуальні методи прийняття рішень. До евристичних методів групової роботи нале-

жать метод «мозкової атаки», метод ключових питань, метод вільних асоціацій, метод інверсії, метод особистої аналогії, метод номінальної групи, метод синектики, метод 635, метод Дельфи тощо. До евристичних методів індивідуальної роботи належать метод Меттчета, метод ліквідації безвихідних ситуацій тощо. Перевагами евристичних методів прийняття рішень є активація творчого мислення та продукування нових ідей, впровадження яких підвищує ефективність та результативність прийнятих рішень.

До методів поєднання альтернатив належать морфологічний аналіз, методи гірлянд та асоціацій тощо.

До методів оцінювання та вибору альтернатив належать методи експертних оцінок та критеріальні методи. Критеріальні методи поділяються на однокритеріальні та багатокритеріальні.

Методи експертних оцінок є одними з найбільш часто застосованих якісних методів прийняття рішень, на яких ґрунтуються такі методи прийняття рішень, як методи активізації мислення, методи поєднання альтернатив, методи прогнозування, методи факторного аналізу тощо. Перевагою якісних методів прийняття рішень є можливість порівняння наявних альтернатив шляхом аналізування та порівняння з використанням заздалегідь визначених різних критеріїв якості.

**Висновки з проведеного дослідження.** Сьогодні використання окремих методів прийняття управлінських рішень під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування СМІБ не є ефективним. Турбулентне зовнішнє середовище вимагає від менеджерів постійного пошуку ефективних управлінських рішень, тому в реальній діяльності будь-якого українського підприємства під час розроблення, введення в експлуатацію та функціонування СМІБ доцільно використовувати не якийсь конкретний метод прийняття управлінських рішень окремо, а їх комплексне впровадження. Це значно скоротить час на процес продукування управлінських рішень та підвищить їх загальну ефективність.

**Список використаних джерел:**


1. Бобунов А., Перегуда О., Родіонов А. Методика вибору варіанта управлінського рішення за сукупністю кількісних та якісних показників. *Проблеми створення, випробування, застосування та експлуатації складних інформаційних систем*. 2016. Вип. 13. С. 96–101.
2. Дєгтяр О. Методологічні підходи до розроблення та ухвалення раціональних управлінських рішень у сучасному менеджменті. *Теорія та практика державного управління і місцевого самоврядування.* 2017. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Ttpdu_2017_1_6 (дата звернення: 04.04.2019).
3. Коровіна О. Удосконалення методичного підходу прийняття управлінського рішення в інноваційній діяльності малих. *Збірник наукових праць Буковинського університету. Економічні науки*. 2016. Вип. 12. С. 59–70.
4. Макаренко М., Сапельнікова Н., Оніщенко В. Особливості обґрунтування управлінського рішення на основі критерію ефективності. *Менеджер*. 2017. № 4. С. 86–95.
5. Федоряк Р., Худік О. Обґрунтування управлінських рішень в системі менеджменту підприємства. *Технології та дизайн*. 2014. № 3. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/td_2014_3_15 (дата звернення: 06.04.2019).
6. Чередник В. Теоретична сутність поняття «управлінське рішення» та класифікація управлінських рішень. *Економічний вісник університету*. 2016. Вип. 31 (1). С. 189–193.
7. Євтушенко О. Управлінські рішення: сутність та характерні риси. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу «Києво-Могилянська академія». Серія: Державне управління*. 2014. Т. 239. Вип. 237. С. 47–51.
8. Ковшова І., Романченко Т. Оптимізація прийняття управлінського рішення на підприємстві. *Економіка. Менеджмент. Бізнес.* 2014. № 2. С. 95–100.
9. Технічна енциклопедія TechTrend : веб-сайт. URL: http://techtrend.com.ua (дата звернення: 04.04. 2019).
10. Обидєннова Т. Використання моделей та методів для формування та прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка.* 2016. Вип. 172. С. 147–153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkhdtusg_2016_172_18 (дата звернення: 06.04.2019).

УДК 65.012:338.2

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-24

**Приймак Н.С.**
кандидат економічних наук, доцент,
Донецький національний університет економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського

**Pryymak Nataliia**
Donetsk National University of Economics and Trade
named after Mykhailo Tugan-Baranovsky

# ОПІР ЯК ІНТЕГРОВАНА СОЦІАЛЬНА СКЛАДОВА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

# RESISTANCE AS A COMPONENT OF INTEGRATED ABOUT SOCIAL CHANGE MANAGEMENT

У статті доведено, що функціонування підприємства як соціальної системи пов'язане з діяльністю стейкхолдерів чи внутрішньої коаліції впливу на зміни. Визначено, що опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал»), який виконує триєдину роль, а саме носія, причини та споживача опору змінам. Обґрунтовано, що реакція на зміни з боку носіїв людського фактору є можливою в трьох динамічних альтернативних варіантах, які потребують застосування окремих інструментів у межах управління змінами, таких як опір змінам, нейтралітет до змін, підтримка змін та сприяння їм. Реакція на зміни не є статичним станом, тому існують можливості її трансформації. Вивчення реакції на зміни стосовно інструментів управління змінами дало змогу виявити чотири точки біфуркації управління змінами. Висунуто тезу про недоцільність ідентифікації опору тільки із змінами, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм (стагнацією).

**Ключові слова**: зміни, управління змінами, опір, розвиток, стагнація, соціальна система.

В статье доказано, что функционирование предприятия как социальной системы связано с деятельностью стейкхолдеров или внутренней коалиции влияния на изменения. Определено, что сопротивление изменениям порождается именно наличием человеческого фактора производства (ресурса «труд», фактора внутренней среды «персонал»), который исполняет триединую роль, а именно носителя, причины и потребителя сопротивления изменениям. Обосновано, что реакция на изменения со стороны носителей человеческого фактора является возможной в трех динамических альтернативных вариантах, требующих применения отдельных инструментов в рамках управления изменениями, таких как сопротивление изменениям, нейтралитет к изменениям, поддержка изменений и содействие им. Реакция на изменения не является статичным состоянием, поэтому существуют возможности ее трансформации. Изучение реакции на изменения касательно инструментов управления изменениями позволило выявить четыре точки бифуркации управления изменениями. Выдвинут тезис о нецелесообразности идентификации сопротивления только с изменениями, поскольку он в равной степени может быть вызван двумя полюсными категориями, а именно изменениями и застоем (стагнацией).

**Ключевые слова**: изменения, управление изменениями, сопротивление, развитие, стагнация, социальная система.

The article proves that the functioning of the enterprise as a social system is related to the activity of the stakeholders or the internal coalition of influence on change. It has been determined that resistance to changes is caused by the presence of the human factor of production (the resource "labor", the factor of the internal environment "personnel"), acting in the triune role: the carrier, the causes and the consumer resistance to change. It is substantiated that the response to changes in human factor carriers is possible in three dynamic alternatives that require the use of separate tools within the framework of change management: resistance to change; Neutrality in relation to changes; support and promotion of change. The reaction to change is not a static state, and therefore there are possibilities for its transformation. The study of the response to changes in the management tools of change has revealed four bifurcation points of change management: the source of resistance is the transition

from a neutral position to change, requires the revitalization of tools to overcome change; control and information measures in the framework of neutrality to change are ineffective; compilation with tools to overcome resistance is expedient; overcoming resistance to changes gave results, the state of negation of changes changed to a neutral attitude towards them; measures of control and information in the framework of neutrality to changes proved to be effective, compilation with motivation and positive reinforcement tools is expedient. It is impossible to determine the most important type of reaction to change, however, the desired type is the support for change, and resistance is the most threatening type of reaction that requires a separate focus of the change management system. The author proposes the idea of impossibility of identifying resistance only with changes, because, it can equally be caused by two pole categories: changes and stagnation (stagnation). Thus, resistance to changes, if any, in the enterprise, may manifest itself as a response to management decisions aimed at development. Another situation of resistance in an enterprise can be this: the enterprise (or functional area) is in a stagnant stage (stagnation), which initiates the emergence of resistance, which, in turn, leads to changes.

**Key words:** changes, change management, resistance, development, stagnation.

**Постановка проблеми.** Управління змінами в системі менеджменту підприємства є відносно новою галуззю управлінської науки, яка виникла в середині XX сторіччя у західній науковій практиці. Як і більшість наукових теорій, в практику господарювання українських теоретиків та практиків управління змінами було перенесено автоматично з багажем здобутків та знань, які почали застосовуватися на практиці та проходити адаптацію до вітчизняних реалій. Універсальний характер моделей та теорій управління змінами (модель «Айсберг», теорії «Е» і «О» тощо) дав змогу українським менеджерам активно застосовувати західні прийоми управління, проте питання опору змінам та шляхів його подолання видались непридатними для застосування у вітчизняному HR-менеджменті та управлінні змінами, тому вони потребують напрацювання власних інструментів та теоретичної бази для застосування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аспекти управління змінами та опору змінам досліджувалися значним колом науковців, до яких можна віднести таких, як К. Левін, І. Адізес, Б. Бернард, І. Ансофф, К.А. Пріб, В.В. Хмуров, Т.З. Гвініашвілі, Є.Л. Гринь, О.Ю. Гусєва. Проте єдності наукової думки про природу опору, механізми його виникнення та реалізації не досягнуто, що актуалізує дослідження.

**Метою** статті є визначення місця опору в системі управління змінами підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Перш за все слід зазначити, що під опором змінам варто розуміти складне поліструктурне явище, яке виникає на підприємстві на різних стадіях змін та спрямоване на спотворення або корегування цілей досягнення змін діями чи бездіяльністю суб'єктів змін.

В умовах структурування середовища діяльності підприємства внутрішнє та зовнішнє середовище є абсолютно рівноправними та однаково визначають успіх й ефективність реалізації змін та управління змінами. Одним з найбільш динамічних та складних факторів внутрішнього середовища підприємства є люди. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі зазначають, що підприємство перш за все є групою людей, яка об'єднує всі зусилля та злагоджено працює для досягнення мети, тому людський фактор – це найважливіший фактор організації. Його роль визначається здібностями та обдарованістю працівників, їх потребами та поведінкою, знаннями та ставленням до праці, позицією, розумінням цінностей, оточенням, наявністю якостей лідера тощо [1, с. 358].

Управління змінами сучасного підприємства, яке має ринкову орієнтацію та є складною соціально-економічною системою, пов'язане з діяльністю стейкхолдерів чи внутрішньої коаліції впливу на зміни. Стейкхолдери є одними із суб'єктів управління змінами, а їх діяльність впливає на підприємство як соціальну систему.

Ю.М. Лисецький, який досліджує функціонування підприємства за допомогою системного підходу, зазначає, що у соціальному аспекті підприємство є соціальною підсистемою суспільства, саме в ній здійснюється взаємодія суспільних, колективних та особистих інтересів, складаються відносини колективізму та взаємодопомоги [2, с. 163]. Отже, опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва (ресурсу «праця», фактору внутрішнього середовища «персонал»), який відіграє триєдину роль (рис. 1).

Отже, людський фактор виробництва виконує роль:

– носія опору змінам, що обумовлене такими аспектами:

1) властивість людських ресурсів як уречевленої фізичної та розумової діяльності людей, підкореної динамізму;

2) ключові компетенції персоналу та всього підприємства, які існують саме завдяки людським ресурсам та їх здатності до акумулювання, накопичення та реалізації унікальних навичок;

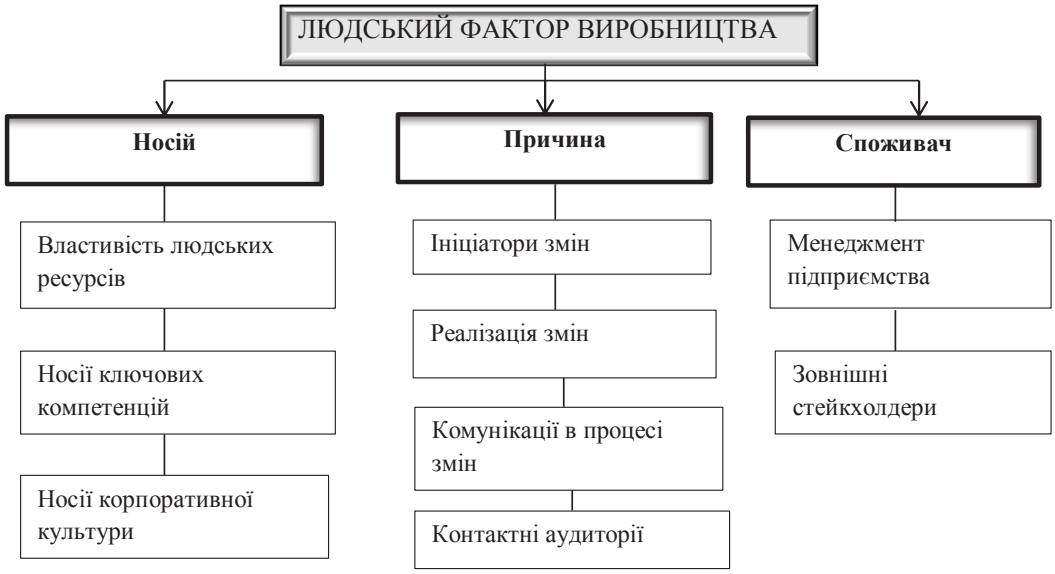



**Рис. 1. Триєдина роль людського фактору під час опору змінам**

*Джерело: розроблено автором*

3) існування корпоративної культури, що визначене не стільки самою організацією у будь-якому її організаційно-господарському втіленні, скільки існуванням персоналу в ній;

– причини змін та опору, що обумовлене такими аспектами:

1) те, що люди є ініціаторами змін в останньому їх уособленні, отже, одні з них породжують зміни, які в інших викликають опір;

2) виконання практичної реалізації змін людськими ресурсами;

3) можливість комунікаційних процесів, які супроводжують зміни, як викликати опір змінам, так і бути його причиною;

4) виконання контактних аудиторій ролі третіх осіб в процесі змін, походження яких обумовлене зовнішнім середовищем, адже вони також представлені людськими ресурсами та породжують опір як в процесі двосторонніх контактів, так і в процесі зворотного зв'язку;

– споживача опору змінам, що обумовлене такими аспектами:

1) існування керуючої системи щодо керованої (різні ієрархічні рівні менеджменту);

2) існування зовнішніх стейкхолдерів щодо внутрішніх.

Задіяний в процесі діяльності та управління змінами підприємства людський фактор виробництва здатен напрацювати декілька динамічних реакцій на зміни, які потребують різних підходів (інструментів, стратегій) менеджменту змін (рис. 2).

На рис. 2. визначено, що реакція на зміни з боку носіїв людського фактору може мати три динамічних альтернативних варіанти, які потребують застосування окремих інструментів в межах управління змінами:

– опір змінам;
– нейтралітет до змін;
– підтримка змін та сприяння їм.

Опір змінам потребує вжиття заходів подолання опору; до реакції у вигляді нейтралітету доцільно вживати контролюючих заходів з елементами інформування; підтримка змін та сприяння їм потребують позитивного підкріплення у вигляді мотивації та стимулювання.

Реакція на зміни не є статичним станом, тому існують можливості її трансформації. Вивчення реакції на зміни щодо інструментів управління змінами дало змогу виявити чотири точки біфуркації управління змінами:

1) джерелом опору є перехід з нейтральної позиції щодо змін, потребують активізації інструменти подолання змін;

2) заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін є неефективними, доцільною є компіляція з інструментами подолання опору;

3) подолання опору змінам дало результати, стан заперечення змін змінено на нейтральне ставлення до них;

4) заходи контролю та інформування в рамках нейтралітету до змін виявились ефективними, доцільною є компіляція з інструментами мотивації та позитивного підкріплення.

Не можна визначити найбільш важливий тип реакції на зміна, проте бажаним типом є підтримка змін, а опір є найбільш загрозливим типом реакції, який вимагає окремого фокусу системи управління змінами.

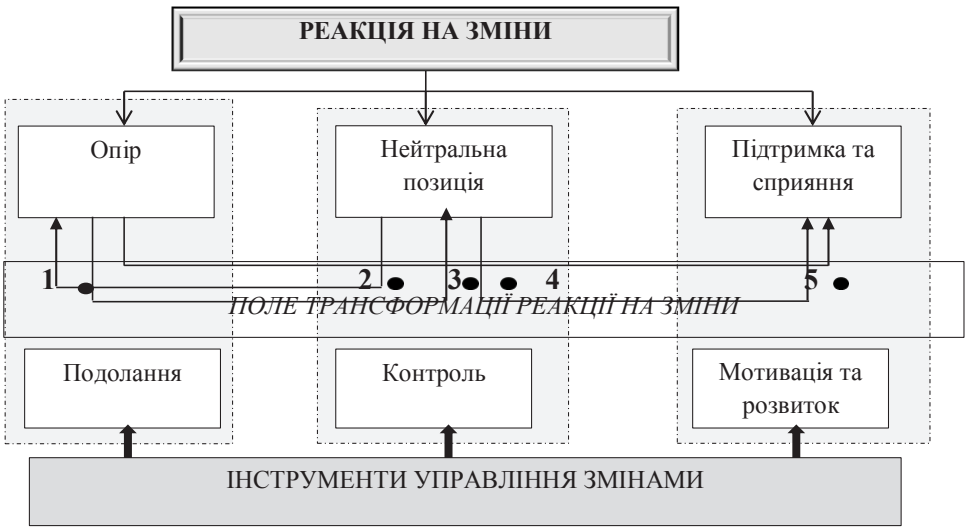



**Рис. 2. Альтернативність реакції на зміни з боку людського фактору виробництва як передумова визначення фокусів управління змінами**

*Джерело: розроблено автором*

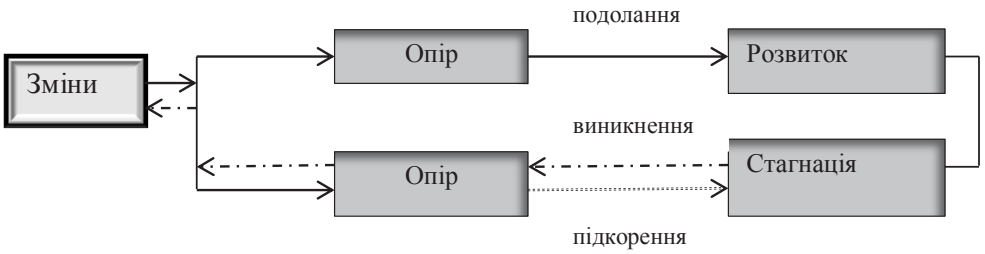



**Рис. 3. Ключові полюсні ініціатори опору змінам в діяльності підприємства**

*Джерело: складено автором*

Система управління змінами фокусується на опорі не тільки під час провадження змін. Ми вважаємо, що недоцільно ідентифікувати опір тільки зі змінами та вважати опір виключно ознакою змін, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм (стагнацією) (рис. 3).

З рис. 3 видно, що опір змінам під час його виникнення на підприємстві може мати прояв як відповідь на управлінські рішення, спрямовані на розвиток. За такого розвитку ситуації у за умови ефективного управління опором з боку системи менеджменту та управління змінами опір буде подолано, а також досягнуто бажаного розвитку. Якщо опір змінам не буде подолано, то на підприємстві відбувається не розвиток, а стагнація.

Іншою ситуацією виникнення опору на підприємстві може бути така: підприємство (чи функціональний ареал) перебуває на стадії застою (стагнації), яка ініціює виникнення опору, що приводить до змін.

Отже, рис. 3 доводить, що опір не є ознакою змін, оскільки за певних обставин опір може сам ініціювати зміни, стати не їх наслідком, а першопричиною, каталізатором.

**Висновки з проведеного дослідження.** Управління змінами сучасного підприємства, яке має ринкову орієнтацію, є складною соціально-економічною системою, центральне місце в якій посідають люди, або людський фактор. Опір змінам породжується саме наявністю людського фактору виробництва, який відіграє триєдину роль, а саме носія опору змінам, причини змін та опору, споживача опору змінам. Реакція на зміни з боку носіїв людського фактору є можливою в трьох динамічних альтернативних варіантах, які потребують застосування окремих інструментів у межах управління змінами, таких як опір змінам, нейтралітет до змін, підтримка змін та сприяння їм. Опір змінам потребує вжиття заходів подолання; щодо реакції у вигляді нейтралітету доцільно вживати контролюючих заходів з елементами інформування; підтримка змін та сприяння їм потребу-

ють позитивного підкріплення у вигляді мотивації та стимулювання.

Система управління змінами фокусується на опорі не тільки під час провадження змін. Ми вважаємо, що недоцільно ідентифікувати опір тільки із змінами та вважати опір виключно ознакою змін, оскільки він рівною мірою може бути викликаний двома полюсними категоріями, а саме змінами та застоєм.

Саме таке розуміння опору змінам дасть змогу не тільки ефективно управляти процесом змін, але й забезпечити налагоджування ефективного зв'язку між системою менеджменту та персоналом підприємства щодо трактування сигналів стосовно небезпек та ризиків діяльності.

**Список використаних джерел:**

1. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. Москва : Дело, 1997. 704 с.
2. Лисецький Ю.М. Дослідження підприємства за допомогою системного підходу. *Математичне моделювання в економіці*. 2014. Вип. 1. С. 159–166.

УДК 332.8

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-25

**Копча Ю.Ю.**
аспірант,
Національний авіаційний університет

**Kopcha Yurii**
National Aviation University

# ФІНАНСОВА СКЛАДОВА В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

# FINANCIAL COMPOSITION IN THE SYSTEM OF ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE

Сутнісними ознаками підприємництва є його вразливість в умовах ринкової економіки з властивою їй конкуренцією, невизначеністю, що визначає необхідність управління потенціалом економічної безпеки підприємств. Метою статті є оцінка рівня фінансової складової економічної безпеки машинобудівних підприємств. Методологічною основою дослідження виступають наукові праці класиків економічної науки, праці та публікації провідних вчених і фахівців з проблем управління безпекою підприємства, об'єднання теоретичних і наукових методів: аналіз, синтез, теоретичне і логічне узагальнення. Доведено, що саме результати оцінки фінансової складової дозволяють підвищити ефективність управління потенціалом економічної безпеки підприємства, сприяють оптимізації фінансових втрат і зміцненню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства. Узагальнення показали, що фінансова складова базується на ключових положеннях теорій управління, стійкого фінансового розвитку, ризиків, їх методичному інструментарії стосовно сфери управління машинобудівними підприємствами, діяльність яких багато в чому залежить від зовнішніх умов розвитку та розробленої стратегії протидії фінансовим загрозам в межах управління потенціалом економічної безпеки.

**Ключові слова:** потенціал, економічна безпека, машинобудівні підприємства, фінансова складова, фінансові показники.

Сущностными признаками предпринимательства является его уязвимость в условиях рыночной экономики с присущей ей конкуренцией, неопределенностью, что определяет необходимость управления потенциалом экономической безопасности предприятий. Целью статьи является оценка уровня финансовой составляющей экономической безопасности машиностроительных

предприятий. Методологической основой исследования выступают научные труды классиков экономической науки, труды и публикации ученых и специалистов по проблемам управления безопасностью предприятия, объединения теоретических и научных методов, таких как анализ, синтез, теоретическое и логическое обобщение. Доказано, что именно результаты оценки финансовой составляющей позволяют повысить эффективность управления потенциалом экономической безопасности предприятия, способствуют оптимизации финансовых потерь и укреплению финансовой устойчивости и платежеспособности предприятия. Обобщения показали, что финансовая составляющая базируется на ключевых положениях теорий управления, устойчивого финансового развития, рисков, их методическом инструментарии относительно сфері управления машиностроительными предприятиями, деятельность которых во многом зависит от внешних условий развития и разработанной стратегии противодействия финансовым угрозам в рамках управления потенциалом экономической безопасности.

**Ключевые слова**: потенциал, экономическая безопасность, машиностроительные предприятия, финансовая составляющая, финансовые показатели.

Essential signs of entrepreneurship is its vulnerability in a market economy with its inherent competition, uncertainty, which determines the need to manage the potential of economic security of enterprises. Innovative nature of the enterprise activity leads to a great extent to increase its insecurity and increase the impact of negative environmental factors. The enterprise security system is designed to reduce the probability of occurrence of these circumstances under which management. When managing economic security, the company focuses on achieving stability and economic growth. The purpose of the article is to assess the level of financial component of the economic safety of machine-building enterprises. The methodological basis of the research is the scientific works of the classics of economic science, works and publications of leading scientists and specialists on the issues of management of enterprise security, combining theoretical and scientific methods, such as analysis, synthesis, theoretical and logical generalization. It is substantiated that one of the most important components of the system of economic security is the financial component. The necessity of conducting an estimation of the financial component is proved, due to the fact that the formalization of procedures and results of evaluation allows to streamline the process of its management, to reduce the time, cost and labor costs associated with the implementation of its sustainable development of the company, namely, the results of the assessment of the financial component can improve the efficiency management of the financial component within the potential of economic security of the enterprise, help to optimize financial losses and strengthen financial stability and solvency and enterprises. The generalizations have shown that the financial component, which is considered as an integral part of economic security, is based on the key provisions of management theories, sustainable financial development, risks, their methodical tools in the sphere of management of machine-building enterprises, whose activities largely depend on external conditions of development and the developed strategy of counteraction to financial threats within the limits of management of potential of economic safety.

**Key words**: potential, economic safety, machine-building enterprises, financial component, financial indicators.

Сутнісними ознаками підприємництва є його вразливість в умовах ринкової економіки з властивою їй конкуренцією, невизначеністю, що визначає необхідність управління потенціалом економічної безпеки підприємств. Інноваційний характер діяльності підприємства призводить значною мірою до зростання його незахищеності та підвищення впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Система забезпечення безпеки підприємства призначена для зниження ймовірності настання зазначених обставин при управлінні якою особливий упор робиться на досягнення стабільності та економічного росту.

Провідні науковці в цій предметній області серед складових економічної безпеки виділяють: фінансову, виробничу та кадрову. Ефективне управління фінансовою складовою на підприємстві виступає основою досягненні економічного росту підприємств.

Вагомий внесок у дослідження проблеми економічної безпеки держави і підприємництва зробили і вітчизняні вчені О. Ареф'єва [1], О. Барановський [2], К. Горячева [3], Кириченко [4], Т. Момот [5], С. Філиппова [7], С. Шкарлет [8] та ін. У працях цих науковців досить глибоко досліджено необхідність, причини та функції економічної безпеки підприємства в умовах ринкових трансформацій, подальшого розвитку набули теорії економічних ризиків та антикризового управління підприємством, розроблено загальні підходи до аналізу й оцінки функціональних складових економічної безпеки підприємства. Але недостатньо розглянуто система показників щодо оцінювання фінансової складової економічної безпеки підприємства.

**Метою** статті є оцінювання рівня фінансової складової економічної безпеки машинобудівних підприємств.

Забезпечення економічної безпеки передбачає діагностику і формування відповідних передумов, які обумовлюють здійснення діяльності підприємства і підтримання стійкого стану. На думку науковця Ареф'євої О.В. [1]. економічна безпека передбачає такий стан економічне системи, при якому досягається збалансованість і стійкість до негативного впливу будь-яких загроз, здатність забезпечувати своє стійкий і ефективний розвиток, ґрунтуючись на власних економічних інтересах. Однією з найважливіших складових системи економічної безпеки відмічає автор, виступає фінансова складова, яка являє собою здатність фінансової системи зберігати захищеність, стабільність і стійкість своїх фінансових інтересів при негативному впливі зовнішніх і внутрішніх факторів, які становлять загрозу, а також збереження спроможності забезпечувати ефективне функціонування підприємства та стале економічне його зростання.

Необхідність проведення оцінки фінансової складової зумовлена тим, що формалізація процедур і результатів оцінки дозволяє впорядкувати процес управління нею, скоротити час, вартісні та трудові витрати, що пов'язані з здійсненням його сталого розвитку. Необхідно розуміти, що саме результати оцінки фінансової складової дозволяють підвищити ефективність управління фінансовою складовою в межах потенціалу економічної безпеки підприємства, сприяють оптимізації фінансових втрат підприємства і зміцненню фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

Пропонується проводити оцінку фінансової складової потенціалу економічної безпеки підприємства за фінансовими показниками [6] ліквідності (коефіцієнти: абсолютної та поточної ліквідності) та фінансової стійкості (коефіцієнти: автономії, маневреності власного капіталу, концентрації позикового капіталу, забезпечення оборотних активів власними коштами),

У межах проведеного дослідження здійснено оцінювання фінансової складової потенціалу економічної безпеки підприємства семи підприємств, серед яких (табл. 1): ПАТ «АвтоКрАЗ»; ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс, ПАТ «Бориспільський автозавод»; ПАТ «Запорізький автомобільний завод»; ПАТ «Черкаський автобус»; ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси»; ПАТ «Чернігівський автозавод».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності відображає достатність найбільш ліквідних активів для швидкого розрахунку за поточними зобов'язаннями та характеризує «миттєву» платоспроможність організації, рекомендоване значення – більше за 1. Слід звернути увагу на такі підприємства, як ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» та ПАТ «АвтоКрАЗ» на яких значення коефіцієнту менше одиниці, виключенням є окремі періоди, коли підприємствам вдавалося не деякий час підвищити свої показники. Так, у 2017 р. поточні активи ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» склали 1351635 тис. грн., поточні зобов`язання 2579111 тис. грн., а різниця між ними є робочим капіталом або чистими активами, які характеризують ту частину активів, яка сформована за рахунок власного і довгострокового позичкового капіталу.

В 2014–2017 рр. коефіцієнт поточної ліквідності на ПАТ «Запорізький автомобільний завод» має значення нижче нормативу, у 2017 р. він знизився, оскільки поточні зобов'язання підприємства склали 1952021 тис. грн., вартість власного капіталу має від'ємне значення та складала (-3340489 тис. грн.) Зменшення власного капіталу підприємства відбулося за рахунок збільшення суми непокритого збитку (4316168 тис. грн.), що викликало необхідність направити додатковий капітал в сумі 48754 тис. грн. на їх покриття. Коефіцієнт поточної ліквідності ПАТ «Запорізький автомобільний завод» знизився у 2017 р. до 0,15, тобто нижче нормативного значення. Лише у 2013 р. він підвищився, і свідчить про те, що на покриття 1,0 гривні поточних зобов`язань підприємство має на кінець звітного періоду 1,75 гривень поточних активів, а тому підприємство може погашати поточні зобов`язання за рахунок поточних активів, що є позитивним зрушенням у діяльності підприємства та підвищенням його економічної безпеки. ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» за період 2013-2017 роки мав коефіцієнт поточної ліквідності вище 1, але в 2017 році він знизився, оскільки поточні зобов'язання підприємства склали 3629 тис. грн., вартість власного капіталу зросла у порівнянні з попереднім періодом і складала 242507 тис. грн. Збільшення власного капіталу підприємства відбулося за рахунок збільшення нерозподіленого прибутку у 2017 році на сумі 7142 тис. грн. Таким чином, коефіцієнт поточної ліквідності ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» знизився у 2017 році до 66,65, але ще значно віще нормативного значення, що свідчить про нераціональність використання капіталу та позитивний вплив на потенціал економічної безпеки. На ПАТ «Бориспільський автозавод» значення коефіцієнту поточної ліквідності нижче нормативного та має тенденцію до зниження (у 2016 році – 0,51. а у 2017 році – 0,45), що негативно впливає на його економічну безпеку, винятком є 2013-2015 роки в яких показник становив 4,89; 5,68 і 3,20, отже, потенціал економічної безпеки збільшується.

Таблиця 1

**Оцінка показників ліквідності та фінансової стійкості машинобудівних підприємств**

| Період | ПАТ «АвтоКрАЗ» | ПАТ Автомобільна Компанія "Богдан Моторс | ПАТ «Бориспільський автозавод» | ПАТ «Запорізький автомобільний завод» | ПАТ «Черкаський автобус» | ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» | ПАТ «Чернігівський автозавод» |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Коефіцієнт абсолютної ліквідності | | | | | | | |
| 2013 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 0,18 | 0,03 | 0,8 | 0,01 |
| 2014 | 0,04 | 0,05 | 0,00 | 0,10 | 0,03 | 3,15 | 0,02 |
| 2015 | 0,01 | 0,01 | 0,01 | 0,00 | 0,00 | 5,41 | 0,06 |
| 2016 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,01 | 0,17 | 3,35 | 0,11 |
| 2017 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,04 | 3,58 | 0,12 |
| Коефіцієнт поточної ліквідності | | | | | | | |
| 2013 | 0,73 | 3,89 | 4,89 | 1,75 | 1,47 | 33,40 | 1,46 |
| 2014 | 1,15 | 1,61 | 5,68 | 0,60 | 0,52 | 98,56 | 1,53 |
| 2015 | 1,13 | 1,33 | 3,20 | 0,41 | 0,63 | 64,56 | 1,30 |
| 2016 | 0,85 | 1,55 | 0,51 | 0,20 | 1,83 | 98,38 | 1,37 |
| 2017 | 1,24 | 0,52 | 0,45 | 0,15 | 2,01 | 66,65 | 1,40 |
| Коефіцієнт автономії | | | | | | | |
| 2013 | 0,16 | 0,14 | -0,30 | 0,44 | 0,29 | 0,97 | -0,33 |
| 2014 | 0,11 | -0,13 | -0,29 | -0,66 | 0,30 | 0,99 | 0,24 |
| 2015 | 0,05 | -0,31 | -0,21 | -1,58 | 0,31 | 0,98 | 0,18 |
| 2016 | 0,01 | -0,34 | -0,78 | -2,70 | 0,33 | 1,00 | 0,22 |
| 2017 | 0,00 | -1279,54 | -0,89 | -3,10 | 0,39 | 1,00 | 0,25 |
| Коефіцієнт маневреності власного капіталу | | | | | | | |
| 2013 | -0,19 | 0,41 | 0,49 | 0,23 | 0,17 | 0,94 | 0,70 |
| 2014 | 0,10 | 0,22 | 0,50 | -0,37 | 0,20 | 0,96 | 2,06 |
| 2015 | 0,09 | 0,15 | 0,46 | -0,72 | 0,28 | 0,96 | -1,11 |
| 2016 | -0,10 | 0,20 | -0,21 | -1,15 | 0,31 | 0,98 | -0,79 |
| 2017 | 0,18 | -0,47 | -0,31 | -1,54 | 0,38 | 0,98 | -0,81 |
| Коефіцієнт концентрації позикового капіталу | | | | | | | |
| 2013 | 0,84 | 0,86 | 1,25 | 0,56 | 0,71 | 0,03 | -1,34 |
| 2014 | 0,89 | 1,13 | 1,29 | 1,66 | 0,74 | 0,01 | 2,09 |
| 2015 | 0,95 | 1,31 | 1,21 | 2,62 | 0,70 | 0,02 | 3,22 |
| 2016 | 0,99 | 1,34 | 1,78 | 3,70 | 0,67 | 0,01 | 1,95 |
| 2017 | 1,00 | 2,45 | 1,89 | 4,10 | 0,61 | 0,02 | 1,58 |
| Коефіцієнт забезпечення оборотних активів власними коштами | | | | | | | |
| 2013 | -0,74 | -0,58 | -0,87 | -0,03 | -0,29 | 0,97 | -1,34 |
| 2014 | -0,22 | -0,92 | -1,14 | -2,04 | -0,43 | 0,99 | 2,09 |
| 2015 | -0,26 | -1,20 | -0,90 | -4,15 | -0,11 | 0,98 | 3,22 |
| 2016 | -0,67 | -1,36 | -7,29 | -12,26 | 0,04 | 0,99 | 1,95 |
| 2017 | -0,09 | -3,71 | -6,20 | -14,23 | 0,18 | 0,98 | 2,05 |

На ПАТ «Черкаський автобус» у 2013-2017 рр. значення коефіцієнту протягом усього періоду залишалося досить високими і відповідало нормативному, що свідчить про стабільний фінансовий стан підприємства і про ефективність його діяльності, що підвищує потенціал його економічної безпеки.

Проведений аналіз коефіцієнта абсолютної ліквідності (табл. 1), який показує, яка частина боргів підприємства може бути сплачена негайно, і для підприємств машинобудівної галузі має рекомендоване значення в межах 0,2–0,5, по аналізованим підприємствам за період з 2013–2017 рр. дозволяє зробити висно-

вок, що його значення не відповідають нормативному. Це свідчить про те, що підприємства не можуть погасити негайно короткострокові зобов'язання на звітну дату за допомогою коштів, наявних у розпорядженні підприємств. Таким чинам, підприємствам необхідно розробити заходи щодо скорочення короткострокових зобов'язань, що призведе до збільшення потенціалу його економічної безпеки. Отже, спостерігається низька ліквідність і платоспроможність даних підприємств, оскільки вони через брак ліквідних коштів не здатні покрити короткострокові зобов'язання. Окрім цього більшість коштів підприємств мобілізовані у виробничих запасах і витратах, які є важко реалізованими активами, і не можуть забезпечити високу платоспроможність підприємств та не підвищують їх потенціал економічної безпеки.

Значення коефіцієнту фінансової автономії (табл. 1), рекомендована межа якого становить більше 0,5, на підприємствах ПАТ Автомобільна Компанія "Богдан Моторс», ПАТ «Бориспільський автозавод» та ПАТ «Запорізький автомобільний завод» є від'ємним. Це вказує на залежність підприємств від позикового капіталу та необхідність збільшити суми власний капітал, оскільки підприємства є збитковими, то провести реінвестування прибутку вони не зможуть. Фінансова залежність підприємств від контрагентів знижує економічну безпеку та не забезпечує їх стале економічне зростання. ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ «Черкаський автобус» та ПАТ «Чернігівський автозавод»у аналізованому періоді мають показники нижче рекомендованого рівня, а ПАТ «Чернігівський автозавод» у 2013 році має навіть від'ємне значення (-0,33) і свідчить про фінансову залежність підприємства від кредиторів, що негативно впливає на потенціал економічної безпеки. ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» має значення коефіцієнту вище рекомендованого (2013 р. – 0,97; 2014 р. – 0,99; 2015 р. – 0,98; 2016 р. – 1,00; 2017 р. – 1,00), що забезпечує фінансову незалежність підприємства, незважаючи на амплітуду незначних коливань коефіцієнта, цей показник не перейшов критичну відмітку на кінець аналізованого періоду. Отже, підприємство фінансово незалежне, частина його майна формується за рахунок власних коштів, воно має можливість самостійно погасити свої боргові зобов'язання.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу, який визначає, яка частина власного капіталу може бути використана для фінансування оборотних активів, а яка спрямована на фінансування необоротних активів та рекомендоване значення якого становить більше 0,1, на ПАТ «Запорізький автомобільний завод» продовж 2013–2017 рр. є від'ємним. Це вказую на те, що власний капітал і кошти, залучені на довгостроковій основі, спрямовані на фінансування необоротних засобів, тому для фінансування оборотних активів необхідно звертатися до позичкових джерел фінансування. Це веде до зниження їх фінансової стійкості та рівня економічної безпеки підприємства. На ПАТ «Черкаський автобус», ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» коефіцієнт маневреності власного капіталу відповідає нормативному, на ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс» в 2017 р. показник має від'ємне значення 0,47. Отже, підприємства мають достатньо власних фінансових ресурсів для фінансування необоротних активів і частини оборотних та забезпечує підвищення економічної безпеки підприємства. На ПАТ «Чернігівський автозавод» спостерігається негативна тенденція показника маневреності власного капіталу, так продовж 2015-2017 років показник має від'ємне значення, що викликане від'ємним значенням власного капіталу на підприємстві. Аналогічна ситуація спостерігається на ПАТ «Бориспільський автозавод», у 2016–2017 рр. значення показника є від'ємним (2016 р. – (-0,21), 2017 р. – (-0,31)). Це свідчить про зниження частини власного капіталу, яка використана для фінансування оборотних активів.

Значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу, який визначає ступень використання фінансових інструментів або позикового капіталу, у ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Бориспільський автозавод», ПАТ «Запорізький автомобільний завод» та ПАТ «Чернігівський автозавод» перевищує нормативні межі (0,4–0,6). Це вказує на високий рівень фінансового ризику. Так, у ПАТ Автомобільна Компанія «Богдан Моторс», ПАТ «Бориспільський автозавод», ПАТ «Запорізький автомобільний завод» перевищує одиницю, це вказує на те, що підприємства мають боргів більше, ніж активів та вказує на низький рівень економічної безпеки. ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» продовж 2013–2017 рр. має дуже низьке значення коефіцієнту концентрації позикового капіталу (2013 р. – 0,03; 2014 р. – 001; 2015 р. – 0,02; 2016 р. – 0,01; 2017 р. – 0,02), це означає неповне використання фінансової та виробничої складової економічного потенціалу підприємства. На ПАТ «Черкаський автобус» у 2016–2017 рр. значення показника відповідає нормативному, але його підвищення в даному випадку є не бажаним, оскільки призведе до збільшення позикового капіталу та негативно вплине на рівень економічної безпеки. На ПАТ «АвтоКрАЗ», ПАТ Автомобільна Компанія "Бог-

дан Моторс, ПАТ «Бориспільський автозавод», ПАТ «Запорізький автомобільний завод», ПАТ «Запорізький автомобільний завод» та ПАТ «Чернігівський автозавод» коефіцієнт має від'ємне значення, це вказує, що без короткострокового та довгострокового позикового капіталу підприємства не зможуть забезпечити безперебійний виробничо-збутової процес. В умовах скорочення можливостей для залучення таких коштів операційний процес може зупинитися, що викличе зниження рівня економічної безпеки підприємства.

Аналіз коефіцієнту забезпечення оборотних активів власними коштами (табл. 1), рекомендоване значення якого становить більше 0,5, на підприємствах ПАТ «Завод «Часівоярські автобуси» і ПАТ «Чернігівський автозавод» перевищує нормативне. Це вказує про підвищення стійкості підприємств в середньостроковій перспективі та зниження залежності від короткострокових джерел фінансування.

Відмітимо, що підприємства фінансово нестабільні, неспроможні оплатити свої рахунки, з високим фінансовий ризиком, що підтверджується динамікою коефіцієнта поточної ліквідності. Причинами недостатньої кількості ліквідних оборотних засобів є збитковість діяльності підприємств, що призвела до нестачі власних джерел для самофінансування, а також відволікання коштів на погашення дебіторської заборгованості. Крім того, відбулося перевищення на деяких підприємствах обсягу кредиторської заборгованості над дебіторською, що свідчить про проблеми при реалізації продукції і розрахунках з постачальниками. Підприємства потребують здійснення організаційно-економічних заходів, спрямованих на зміну структури активів підприємства, його управління, здатних привести підприємство до фінансового оздоровлення.

Невід'ємною складовою процесу оцінювання складових потенціалу економічної безпеки підприємства, оскільки це пов'язано із небезпеками і загрозами. Інформація, що подається контролінгом у систему менеджменту, може мати різні форми, це залежить від ступеня інтеграції та структурної взаємодії, проте, як правило, вона відповідає таким формам [9 С. 212]: у вигляді діагностичної/прогностичної інформації; у вигляді аргументованих рекомендацій; у вигляді системи підтримки прийняття рішень. Слід додати ще ознаку до класифікатора інформації таку, як джерело загроз у зовнішньому середовищі, що дозволить вчасно на них реагувати через обґрунтований вибір управлінських рішень.

**Висновки**. Фінансова складова, яка розглядається в якості невід'ємної частини потенціалу економічної безпеки, базується на ключових положеннях теорій управління, стійкого фінансового розвитку, ризиків, їх методичному інструментарії стосовно сфери управління машинобудівними підприємствами, діяльність яких багато в чому залежить від зовнішніх умов розвитку та розробленої стратегії протидії фінансовим загрозам в межах управління потенціалом економічної безпеки.

**Список використаних джерел**:


1. Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б. Економічні основи формування фінансової складової економічної безпеки. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 1. С. 98–103.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). Київ : Національний торговельно-економічний університет. 2004. 759 с.
3. Горячева К.С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства : автореферат дис. … канд. екон. наук : 08.06.01 – Економіка, організація і управління підприємствами. Київ : КНУТД, 2006. 16 с.
4. Проблеми управління економічною безпекою суб'єктів господарювання : монографія / Кириченко О.А., Сідак В.С. та ін. Київ : Університет «Крок». 2008. 403 с.
5. Момот Т.В., Аванесова Н.Е. Економічна безпека підприємств оборонно-промислового комплексу України: теорія, методологія, практика : монографія. Харків : ХНУМГ ім. О.М. Бекетова, 2018. 440 с.
6. Пілецька С.Т. Оцінка фінансово-економічного стану підприємства в системі антикризового управління. *Економічний аналіз : зб. наук. праць*. Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2016. Том 23. № 2. С. 139–145.
7. Філіппова С.В., Волощук Л.О., Черкасова С.О. Економічна безпека підприємств реального сектору економіки в умовах вартісно-орієнтованого управління : монографія. Одеса : ФОП Бондаренко М.О., 2015. 196 с.
8. Шкарлет С.М. Економічна безпека підприємства: інноваційний аспект : монографія. Київ : Книжкове вид-во НАУ. 2007. 436 с.
9. Кроніковський Д.О. Інтеграція системи контролінгу до існуючої системи менеджменту на підприємстві. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 209–213.

УДК 334.012.8-045.45(477)

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-49

**Ліхота О.В.**
викладач кафедри Економіки та менеджменту,
Донецький інститут ПрАТ
«ВНЗ Міжрегіональна Академія Управління Персоналом»
м. Краматорськ, Україна

**Likhota Oleksandr**
Donetsk Institute of Private Joint-Stock Company
"Higher education institution "Interregional Academy of Personnel Management"

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ МОДЕЛІ РОЗВИТКУ ЕЛЕМЕНТІВ ІНТЕГРОВАНИХ СИСТЕМ

# CONCEPTUAL MODELS OF DEVELOPMENT OF ELEMENTS OF INTEGRATED SYSTEMS

В статті розглянуто методику інтегральної оцінки розвитку підприємств, рівня балансу та визначення ефективності управління, з врахуванням міжгрупових інтересів та заходів, направлених на протидію дисбалансам.
**Ключові слова**: інтегровані системи, індикатори розвитку, індекс адаптивності, дисбаланс, якість управління, ресурси.

В статье рассмотрена методика интегральной оценки развития предприятий, уровня баланса и определения эффективности управления, с учетом межгрупповых интересов и мер, направленных на противодействие дисбалансов.
**Ключевые слова**: интегрированные системы, индикаторы развития, индекс адаптивности, дисбаланс, качество управления, ресурсы.

The article considers the method of integrated assessment of enterprise development, the level of balance and determination of management efficiency, taking into account intergroup interests and measures aimed at counteracting imbalances.
**Key words**: integrated systems, development indicators, adaptability index, imbalance, quality of management, resources.

**Актуальність теми дослідження** пов'язана з пошуком концептуальних підходів у протидії кризовим явищам, які охопили економіку України. На практиці спостерігається зниження ефективності управління розвитком підприємства, поява значних дисбалансів, що негативно впливає на розвиток економічної сфери. В таких умовах зростає роль концептуальних моделей розвитку елементів інтегрованих систем, які дають змогу уникнути значної кількості негативних явищ у цій сфері.

**Аналіз публікацій** показує, що значний внесок в розробку теоретичних і методичних положень здійснили такі дослідники: А. Сміт, Дж. Стюарт Мілль, Т. Веблен, Р. Дарендорфа, В. Парето, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелзер, Б. Волков, Н. Дідів та ін. Незважаючи на наявність цих досліджень, питання пов'язані з концептуальною моделлю розвитку не отримали свого повного розгляду та потребують подальших досліджень.

**Викладення матеріалів дослідження** необхідно розпочати з того, що між підприємством та іншими зацікавленими сторонами постійно відбувається обмін ресурсами різного виду. Кожна сторона переслідує свої групові інтереси, виражені в конкретних цілях, відповідно, виникають дисбаланси внаслідок нерівного міжгрупового розподілу ресурсів. У таких умовах необхідно враховувати дисбаланси не лише внутрішніх, але і зовнішніх цілей постачальників, споживачів, держави, інвесторів і багатьох інших, що визначають в сукупності стійкий розвиток суспільства.

Методика інтегральної оцінки індикаторів розвитку підприємств, рівня балансу та визначення ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу роз-

витку підприємства в даному дослідженні, що враховує економічні ризики збитку від дисбалансу, ґрунтується на вказаних положеннях теорії і розвиває її методологію.

У багатьох теоріях, методологічних і методичних підходах особлива увага приділяється проблемі регулювання протиріч сторін. У них приділяється увага цілям, що виражають інтереси різних суб'єктів управління, але недостатньо враховується проблема дисбалансу розвитку. Для того, щоб розв'язати поставлену проблему, необхідно провести дослідження генезису методів управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу в положеннях економічної теорії, інституціоналізму, меркантилізму, соціології, політології, теорії зацікавлених сторін, конфліктології, теорії управління збалансованим розвитком підприємства в динамічному середовищі та інших. При цьому доцільно оцінити відповідність ознак дисбалансу завданням даного дослідження. Важливо також оцінити наявність або відсутність в теоріях, методологічних і методичних підходах наступних ознак: критерії і показники оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу; наявність механізму управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку; комплексність методики оцінки якості та ефективності управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу параметрів росту і розвитку.

Знаний науковець А. Сміт проводив постійні дискусію з фахівцями про співвідношення приватних інтересів і загального блага, учасниками якої були англійські економісти і філософи XVII – XVIII ст. [1, с. 549]. Цей вчений побачив протиріччя між правлячою елітою і суспільством і в якості основного методу управління приватними інтересами запропонував «закон» правового регулювання громадських стосунків. Характер виникнення протиріч приватних інтересів і загального блага має спонтанний характер.

Суб'єкт – носій інтересів в даному випадку міжгруповий. У теорії немає характеристик прояву дисбалансу інтересів по рівнях функціонування економіки. Тому, швидше за все, протиріччя виникали на усіх рівнях. Ознаки, що враховують відмінності мотивів, стимулів, цінностей, інтересів, цілей, ресурсів, враховуються в теорії більшою чи меншою мірою. Ознака "причина виникнення дисбалансу" не враховується. Характерні риси протиріч більшою мірою виражені в соціальному і економічному конфлікті інтересів. Методичні положення по управлінню дисбалансом відсутні, що робить теорію недостатньою для практичного використання в ефективному управлінні розвитком підприємства за показниками дисбалансів розвитку.

Послідовник теорії пізнього меркантилізму, видатним представником якої є Дж. Стюарт Мілль, зазначав, що принцип власного інтересу буде провідним принципом мого предмета. Це єдиний мотив, яким державний діяч повинен користуватися, щоб притягнути вільних людей до планів, які він розробляє для свого уряду. Громадський інтерес настільки ж зайвий для керованих, на скільки він зобов'язаний бути всесильним для керівника [2, с. 33]. За домінування приватних інтересів над громадськими або навпаки виникає явище дисбалансу, що призводить до соціального або економічного конфлікту. Розгляд наукових підходів Адама Сміта та Дж. Мілля показує подібність їх поглядів незважаючи на докази, які вони використовували в своїх дослідженнях.

Виникнення інституціоналізму в кінці XIX ст. та його становлення (створення інституціональної парадигми) в 20-30 рр. X століття пов'язують з ім'ям Т. Веблена. У центрі уваги його теорії – проблема влади внаслідок концентрації виробництва, капіталу і контролю [3, с. 91]. Дисбаланс тут обумовлений наявністю протиріччя економічних і соціальних стосунків між інститутами. Кожен інститут формує і переслідує свої цілі, як правило, зашкоджуючи іншим інститутам. Ця проблема розглядається як відносно великих корпорацій, так і відносно держави.

На думку Т. Веблена, ринкова економіка не є ефективним регулятором протиріч інтересів інститутів. Він запропонував в якості основного регулятора використовувати такий інститут, як державу. Управління конфліктом відбувається за допомогою інструментів «закон і влада» з урахуванням інтересів усіх основних інститутів (родина, підприємство, профспілки тощо).

За характером виникнення дисбаланс, виявлений в соціально-економічних стосунках інститутів, більшою мірою спонтанний. По суб'єктах управління він відноситься до міжгрупового. У теорії інституціоналізму враховується прояв дисбалансу в стосунках інститутів на усіх рівнях функціонування економіки. Головні причини виникнення цього типу дисбалансу, згідно теорії, – це неузгодженість цінностей, інтересів і ресурсів. Інші причини виникнення дисбалансу стосунків в теорії не розглядаються. Характерні риси протиріч – це соціальний і економічний конфлікт інтересів інститутів. Інші ознаки не враховуються. Як і в попередніх теоріях, яких-небудь методичних положень управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу характеристик і процесів розвитку не виявлено.

Проблема дисбалансу в соціологічній теорії розглядається з точки зору громадських стосунків. Під дисбалансом розуміються соціальні протиріччя, які можуть привести до конфлікту різні соціальні групи. На думку вчених соціологів М. Вебера, Р. Дарендорфа, К. Маркса, В. Парето, проблематика конфлікту займає домінуюче положення при поясненні соціальних процесів і зміні. В свою чергу, Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Н. Смелзер, переважно приділяють увагу проблемі стабільності та стійкості соціальних процесів. Наприклад, в працях М. Вебера проблема соціального конфлікту займає домінуюче положення при поясненні соціальних процесів і змін [4, с. 78].

Увага до постійної боротьби між різними соціальними групами була серцевиною веберовського світогляду. Тобто М. Вебер у своїй теорії дає наукове обґрунтування явищу дисбалансу інтересів в суспільстві. Проте він не пропонує яких-небудь методів управління цим явищем. Дисбаланс в теорії М. Вебера за характером виникнення більшою мірою очікуваний, хоча спонтанний прояв дисбалансу теж можливий. У теоріях соціології і політології враховані усі суб'єкти-носії інтересів. Конфлікт розглядається на усіх рівнях функціонування економіки (можливо, окрім мікрорівня). Враховуються такі причини виникнення дисбалансу, як неузгодженість мотивів, цінностей, інтересів і ресурсів. Міра визначеності результатів і міра дії на баланс не враховуються. Методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу в теорії відсутні.

Дисбаланс може мати форму «соціального конфлікту». Наприклад, дослідник в області конфліктології Е.М Бабосов, під конфліктом розуміє граничний випадок загострення соціальних протиріч, інтересів і цілей [5, с. 44]. Р. Дарендорф у своїй роботі приходить до висновку, що конфлікт є невід'ємною частиною будь-якої системи управління організації [6, с. 144]. Процес подолання конфлікту, на думку Р. Дарендорфа, підрозділяється на декілька етапів: усвідомлення своїх інтересів протилежними групами, об'єднання і перерозподіл влади. Автор теорії пропонує конкретні заходи щодо виявлення та об'єднання інтересів і цілей шляхом перерозподілу влади. Таким чином, є можливість понизити рівень конфліктності (дисбалансу) соціальних груп. В якості недоліку його пропозицій слід визнати відсутність спеціального механізму регулювання дисбалансу. Більшою мірою характерні ті ж ознаки, що і в теорії М. Вебера.

У конфліктології, як і в соціології, під дисбалансом розуміють «конфлікт». Так, Б. Волков, Н. Дедов під конфліктом розуміють зіткнення протилежно спрямованих, взаємовиключних цілей, інтересів, потреб, мотивів, думок та поглядів індивідів або груп [7, с. 248; 8, с. 273].

Проблеми взаємин суспільства і особи досліджує Е. Дюркгейм, для нього суспільство є «реальністю», яке стоїть над людиною, кожен індивід, що з'являється на світ, застає суспільство і його інститути в готовому виді. Тобто уся сукупність громадських зв'язків та інститутів скріплюється колективною свідомістю.

На думку С. Рубінштейна, соціологічна теорія Е. Дюркгейма стала основою нового напрямку економічних досліджень, найбільш знаним з яких є раціоналістична теорія вирішення макроконфліктів [9, с. 308]. Поза сумнівом, методи оцінки дисбалансу цілей та інтересів індивідів і малих груп досить ефективні з позиції психологічних і соціальних аспектів у вигляді тестів, опитувачів, інтерв'ю, тощо. Проте в конфліктології Е. Дюркгейма і багатьох інших учених не пропонується кількісних методів оцінки дисбалансу цілей і інтересів в натуральних показниках. Науковець не враховує протиріччя великих соціальних груп як зацікавлених сторін. Вважаємо доцільним використовувати інструментарій анкетування для оцінки рівня дисбалансу розвитку підприємств. При складанні анкети необхідно розробити систему індикаторів для діагностики вектору розвитку підприємства з урахуванням цілей розвитку зацікавлених сторін. Будь-які методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу процесу розвитку в методології конфліктології не виявлені.

Інший дослідник П. Друкер в 1954 р. запропонував методологію «управління по цілях» (Management by Objectives – MBO) [10, с. 251]. Вона дозволяє виявити цілі та критерії ефективності для усіх або окремих підрозділів організації та скоординувати зусилля щодо їх досягнення. Метод MBO використовується на підприємствах для формування системи цілей.

Сутність MBO як управлінського методу полягає в тому, що для об'єкту управління (підрозділ, керівник, працівник тощо) формується список ключових цілей в єдиному збалансованому стандарті SMART:

S – Specific – конкретність;

M – Measurable – вимірність;

A – Achievable – досяжність;

R – Relevant – релевантність;

T – Time-bound – визначеність в часі.

У методі MBO є можливість детермінованої оцінки міри визначеності результатів управління по цілях відповідно до SMART стандартом, проте не враховується міра дії на баланс цілей. Дисбаланс цілей більшою мірою – очі-

куване явище і П. Друкер враховує усі суб'єкти управління у своїй моделі.

Практичне використання можливостей методу представляється можливим по відношенню до внутрішнього середовища підприємства (мікрорівень). Не враховуються цілі, інтереси і мотиви сторін зовнішнього середовища (макро-, мезо- та глобальний рівень). Це, на нашу думку, є основним недоліком МВО. Неможливо сформувати ефективну систему цілей розвитку без урахування цілей зовнішніх зацікавлених сторін. Потрібний конструктивний діалог менеджерів підприємства і представників груп зацікавлених сторін по формуванню, досягненню і врегулюванню протиріч цілей. Саме у такому напрямі необхідно реалізовувати такі принципи МВО, як планування цілей і застосування механізму зворотного зв'язку.

Серед головних причин, що впливають на якість управління по цілях, П. Друкер виділяє відмінності мотивів, цінностей, інтересів, ресурсів і цілей. Цілям властиві характерні риси протиріччя у вигляді їх розузгодження і конфлікту. Методичні положення управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку не виявлені.

Особливу увагу необхідно приділити теорії зацікавлених сторін. Ця теорія вирішує проблему взаємин підприємства із зацікавленими сторонами. Першими дослідниками по цьому науковому напряму були такі учені, як Р. Акофф, Т. Дональдсон, Л. Ольштедт, Л. Престон, Е. Ренман, Р. Фріман та І. Янукайнен. Баланс інтересів в цій теорії розуміється як відсутність конфлікту, протиріч або антагонізму. Досягнення балансу міжгрупових інтересів не є метою розвитку підприємства. Реальні цілі зазвичай відбивають бажання або результат задоволення чиїх – або конкретних інтересів. Таким чином, у інтересів і цілей різне призначення на підприємстві.

В середині 70-х років Р. Акофф запропонував теорію зацікавлених сторін. В якості груп, зацікавлених в діяльності корпорації, він виділив покупців, постачальників, уряд, інвесторів, кредиторів і найнятих робітників. Вважаючи підприємство відкритою системою, він був переконаний, що багато соціальних проблем можна здолати, якщо перелаштувати основні інститути і налагодити ефективну взаємодію «зацікавлених осіб».

Р. Фримен продовжив дослідження теорії зацікавлених сторін у восьмидесяті роки XX ст. З того часу вона отримала широке визнання в практичному і теоретичному аспектах менеджменту. Вчений у своїй роботі вводить поняття «зацікавлена сторона» (англ. stakeholder – стейкхолдер), висунув ідею про представлення зовнішнього і внутрішнього оточення підприємства як набору зацікавлених в її діяльності сторін, інтереси і вимоги яких повинні братися до уваги і задовольнятися менеджерами як офіційними представниками підприємства [11, с. 201].

Для ідентифікації значущості стейкхолдерів зазвичай використовується модель, запропонована Д. Вудом, Р. Мітчеллом і В. Ейглом, за допомогою якої можна отримати і кількісні оцінки порівняльної важливості інтересів зацікавлених сторін. У рамках цієї моделі кожен стейкхолдер характеризується наступними вимірюваними властивостями по мірах прояву впливу на підприємство (power), законності (legitimacy) і терміновості вимог (urgency). Теорія зацікавлених сторін вирішує таку важливу проблему, як недостатню якість регулювання дисбалансу інтересів, пропонує управляти цим процесом за допомогою участі кожної із сторін через свої реальні можливості впливу на законність, владу, терміновість.

Проблему дисбалансу П. Дойль бачить в тому, що цілі та завдання менеджменту частіше орієнтують систему управління підприємством в якомусь одному напрямі та передбачають виконання зобов'язань тільки перед однією стороною, як правило, перед акціонерами [12, с. 321]. Розв'язати радикально цю проблему можна задоволенням інтересів не лише акціонерів, але і співробітників, менеджерів, споживачів, постачальників, кредиторів, уряду і суспільства. Як тільки керівництво фокусує увагу на певній стороні, відбувається ігнорування інтересів інших сторін. Головне завдання вищого менеджменту підприємства – примирення різних і частково суперечливих інтересів і цілей, що їх виражають.

На думку П. Дойля, менеджери в процесі управління підприємством повинні здійснювати контроль, щоб інтереси зацікавлених сторін не виходили за межі зони толерантності, як області ефективної діяльності [12, с. 348]. В термінах цього дослідження це означає вихід в зону дисбалансу. У такій ситуації підприємству не забезпечується мінімальний рівень ефективності роботи. Можливо лише зосередження зусиль на досягненні одній або більше за цілі. На нашу думку, недолік такого підходу полягає в принциповій відсутності зони консенсусу.

У методах теорії зацікавлених сторін більшою мірою враховуються міжгрупові інтереси суб'єктів управління. Поява дисбалансу можлива на усіх рівнях функціонування економіки. Враховуються усі ознаки-причини виникнення дисбалансу інтересів більшою чи меншою мірою їх прояву. Будь-які методичні положення

управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу цілей і процесів розвитку підприємства не виявлені.

Викликають науковий інтерес результати дослідження адаптаційного механізму управління розвитком промислових підприємств А. Алабугіна. На його думку, для управління якістю та ефективністю перетворень необхідно оцінювати результати формування та реалізації функцій механізму управління за мірою досягнення цілей розвитку на основі загальносистемних критеріїв ефективності управління [13, с. 61].

За основу оцінки якості управління розвитком підприємства за показниками дисбалансу розвитку підприємства пропонується прийняти пропозиції А. Алабугіна. На підставі такого наукового підходу доцільно адаптувати розроблені ним формули для розрахунку рівня дисбалансу (RD) та індексів адаптивності розвитку за показниками дисбалансу (IRD) промислового підприємства. Таким чином, в процесі створення адаптаційного механізму управління розвитком підприємства входить врахування інтересів усіх суб'єктів управління. Поява дисбалансу пропонується розглядати на мікро- та макрорівнях функціонування економіки з врахуванням зовнішні і внутрішні чинники виникнення цього явища при формуванні цілей розвитку та оцінки мір їх прояву.

**Список використаних джерел:**


1. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов. Перевод с англ. В. Афанасьев. М.: Эксмо, 2009. 960 с.
2. Miller G. Die landwirtshaftliche Erzeugung in der Vertikalen Integration. Berichte ьber Landwirtshaft. Berlin,1961. H. 3. 414 p.
3. Веблен Т. Теория делового предприятия. М.: Дело, 2007. 288 с.
4. Вебер М. Избранные произведения. М.: Просвещение, 1990. 315 с.
5. Бабосов Е.М. Социология: энциклопедический словарь. М.: URSS: ЛИБРОКОМ, 2009. 473 с.
6. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта: социологические исследования. М.: Астра, 1994. № 5. С. 142-147.
7. Волков Б.С., Волкова Н. Д. Конфликтология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений. изд. 3-е исп. и доп. М.: Академический проект; Фонд "Мир", 2007. 400 с.
8. Дедов Н. П. Социальная конфликтология: учебное пособие. М.: Академия, 2002. 336 с.
9. Рубинштейн С.Л. Проблема индивидуального и общественного в сознании человека. (Психологическая концепция французской социологической школы). М., 1959. С. 308-310.
10. Друкер П.Ф. Практика менеджмента. М.: Вильямс, 2003. 388 с.
11. Freeman R. Edward. Strategic Management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. Pitman series in business and public policy, 1984. 276 p.
12. Дойль П. Менеджмент стратегия и тактика. СПб.: Питер, 1999. 560 с.
13. Алабугин А.А. Проектно-научный консалтинг: инструментарий достижения баланса интересов для устойчивого развития предприятия. Управление персоналом, 2006. № 6. С. 61-63.

УДК 658.152:005.334]:339.3

DOI: https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-2-50

**Тягунова Н.М.**
кандидат економічних наук, професор
Мукачівський кооперативний торговельно-економічний коледж
ORCID: http://orcid.org/0000-0002-8966-3438
**Тягунова З.О.**
кандидат економічних наук, доцент
Вищий навчальний заклад Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»

**Tiahunova Nataliia**
Mukachevo Cooperative College of Trade and Economics
**Tiagunova Zlata**
Poltava University of Economics and Trade

# УПРАВЛІННЯ РЕПУТАЦІЙНИМИ РИЗИКАМИ В ІНВЕСТИЦІЙНИХ ПРОЕКТАХ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

# REPUTATION RISK MANAGEMENT IN INVESTMENT PROJECTS OF TRADE ENTERPRISES

В статті проведено теоретичне дослідження сутності та особливостей управління репутаційними ризиками в інвестиційних проектах торговельних підприємств. Визначено, що в переважній більшості досліджень увага науковців зосереджувалася на проблемах управління ризиками в цілому, а особливості репутаційних ризиків інвестиційних проектів торговельних підприємств мало досліджені. Авторами визначено сутність репутаційних ризиків в інвестиційних проектах торговельних підприємств та особливості управління ними.
**Ключові слова:** інвестиційні проекти, ризики, репутаційні ризики, управління ризиками, торговельні підприємства.

В статье проведено теоретическое исследование сущности и особенностей управления репутационными рисками в инвестиционных проектах торговых предприятий. Определено, что в подавляющем большинстве исследований внимание ученых сосредоточено на проблемах управления рисками в целом, а особенности репутационных рисков инвестиционных проектов торговых предприятий мало исследованы. Авторами определена сущность репутационных рисков в инвестиционных проектах торговых предприятий и особенности управления ими.
**Ключевые слова:** инвестиционные проекты, риски, репутационные риски, управление рисками, торговые предприятия.

The article provides a theoretical study of the nature and features of reputation risk management in investment projects of commercial enterprises. It is determined that in the vast majority of studies, the attention of scientists focused on the problems of risk management in general, and the features of reputational risks of investment projects of commercial enterprises are little studied. The essence of risks, reputational risks, investment risks and reputational risks in investment projects of trade enterprises is considered. The causes of reputational risks, their sources are established. Ways to reduce the reputational risks of commercial enterprises are identified, the essence of the main risk management strategies is revealed: transfer, avoidance, management and mitigation. The purpose of the article is to determine the nature of reputational risks in investment projects of commercial enterprises and the peculiarities of their management.
**Key words:** investment projects, risks, reputational risks, risk management, trade enterprises.

**Постановка проблеми**. Торговельні підприємства використовують широкий перелік інструментів в галузі управління ризиками, які можна об'єднати у відносно невеликі групи, за такими критеріями, як напрями роботи з ризиками, стадії виникнення і протікання ризиків, а також можливості їх усунення або мінімізації. Настільки незначне число критеріїв пояснюю-

ється як об'єктивними, так і суб'єктивними причинами. Торговельні підприємства, за винятком державних корпорацій і природних монополій, не володіють значною силою, в тому числі і в області протидії ризикам. Їх обмежені фінансові можливості не дозволяють залучати висококваліфікованих фахівців в області роботи з ризиками і використовувати високоефективні технічні та програмні засоби моніторингу. Особливо гостро це питання виникає при управлінні ризиками у івестиційній діяльності торговельних підприємсв. Відносно малодослідженим вітчизняними науковцями залишається питання управління репутаційними ризиками при здійсненні інвестиційних проектів на торговельних підприємствах, що й зумовило мету даної статті.

**Метою дослідження** є визначення сутності репутаційних ризиків в інвестиційних проектах торговельних підприємств та особливостей управління ними.

Методологічною та інформаційною основою статті є наукові та теоретичні праці науковців щодо сутності управління ризиками, репутаційних ризиків та їх специфіки в інвестиційних проектах торговельних підприємств. В основу реалізації визначеної мети покладено системний підхід до досліджуваних проблем та використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичні дослідження щодо сутності репутаційних ризиків та особливостей управління ними проводилися багатьма видатними вченими, серед них: Г. Даулінг, Е. Гріффін, Г. Десмонд,, Р. Келлі, Г. Хоней, Р. Стейнберг, А. Заман, Ж.-П. Бодуан, І.О. Бланк, Л. Сальнікова, В. Ковтун,, В. Шамін, Е. Алексєєва, К. Тростянська та ін. Втім, питання щодо сутності репутаційних ризиків інвестиційних проектів торговельних підприємств мало висвітлені.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Теодор Драйзер в романі «Фінансист» сформулював один з важливих постулатів для бізнесу: «Немає нічого ціннішого хорошої репутації та стійкого положення». Дане твердження перевірено не одним поколінням і сприймається наразі як аксіома. Ті, хто зробив це основою свого бізнесу, зуміли досягти вражаючих результатів. Імідж та репутація є запорукою стабільності та успіху в бізнесі.

Однією з найбільших загроз будь-якого підприємства, незалежно від сфери діяльності, є репутаційний ризик. Більшість науковців, що досліджували репутаційний ризик, стверджують, що ділова репутація – це нематеріальний актив, що відображає сприйняття підприємства економічним та соціальним середовищем [1]. Е. Гріффін визначає, що «репутаційний ризик – це реальна чи потенційна загроза діловій репутації – загроза, яку, якщо не контролювати належним чином, може призвести до згубної для репутації кризи» [2]. А. Заман, визначає репутаційний ризик як «результат порівняння, здійснюваного зацікавленими сторонами щодо того, як компанія та її працівники повинні поводитися відповідно до очікувань, і як вони поводяться в дійсності» [3]. Як зазначає Дзямулич О.В. – репутаційний ризик – це реальна або потенційна можливість заподіяння шкоди діловій репутації підприємств внаслідок впливу як зовнішніх, так і внутрішніх чинників, що спричиняє ймовірність зменшення репутаційного капіталу, збільшення фінансових втрат, падіння довіри з боку прямих та непрямих стейхолдерів (наприклад, недобросовісна конкуренція, низький рівень корпоративної культури, регулярне порушення договірних зобов'язань тощо) [4].

Важливим є те, що ділова репутація, будучи нематеріальним активом, відрізняється від інших активів організації чи підприємства методами придбання (або втрати) і, особливо, способами оцінки. Кожне підприємство зацікавлено в створенні цінності для своїх стейкхолдерів через ставлення до своїх працівників, до клієнтів, до партнерів та лідерів галузі, а, отже, через свою ділову репутацію. Кожне підприємство, що турбується про свою репутацію, особливу увагу акцентує на чесних партнерських взаємовідносинах, соціальній політиці, позитивній громадській думці. Слід зазначити, що позитивна ділова репутація напряму проявляється в чисто економічних результатах і показниках: підвищується рівень інвестиційної привабливості, суттєво підвищується рівень конкурентоспроможності, позитивно змінюється вартість акцій на ринку, росте кількість клієнтів, тощо.

Репутаційним ризикам притаманна специфіка в різних сферах, і, особливо, в сфері інвестиційних проектів. Дослідженням ризиків в інвестиційних проектах займалися такі вчені: Шевченко Н.Ю., Останкова Л.А., Савчук В.П., Удалих О.О., Черваньов Д.М., Голубєв Д.І., Вергал К.Ю. Ризики інвестиційних проектів мають свої відмінності та характерні риси. Так, Останкова Л.А. та Шевченко Н.Ю. визначають ризик інвестиційних проектів як ризик недоотримання запланованого прибутку під час реалізації інвестиційних проектів [5]. Удалих А.О. визначає ризик інвестиційного проекту як невизначеність, пов'язану з вартістю інвестицій на початку і вартістю інвестицій наприкінці періоду [6]. Крім зазначених підходів, варті уваги також твердження, висловлені такими вченими, як Ример М.І., Ніконова І.А. На їх думку, при визна-

ченні інвестиційного ризику важливо враховувати всю проектну діяльність [7].

Інвестиційні проекти торговельних підприємств мають специфічну природу. На думку Вергал К.Ю. та Іщенко І.С. для таких проектів властива невисока капіталомісткість інвестицій, в тому числі і стартових; тому торговельні підприємства вдаються до позикових коштів рідше, ніж виробничі підприємства [8]. Також автори зазначають, що проектування інвестиційного портфеля торговельних підприємств пов'язано з прийняттям інвестиційних рішень в сфері оптимізації їх структури [8]. Важливим є і той чинник, що торгівля загалом характеризується низьким рівнем інвестиційної привабливості та має низький відсоток інвестицій, спрямованих на підвищення рівня інноваційної діяльності.

Разом з тим, розвиток торгівлі неможливий без інвестиційних проектів. За твердженням І.С. Іщенко, об'єктами інвестування для торговельних підприємств є:

–інвестиції в оборотні кошти підприємства;

– інвестиції в будівництво нових торговельних площ або придбання об'єктів нерухомості з метою організації торговельної діяльності, реконструкції, модернізації основних фондів;

– фінансові інвестиції;

– інтелектуальні інвестиції та інвестиції в науково-технічну продукцію;

– інвестиції в людський капітал шляхом підвищення кваліфікації персоналу, покращення соціальної сфери [9].

Інвестиції в діяльність торговельних підприємств забезпечують якісні зміни в матеріально-технічній базі, спряють впровадженню сучасних програмних продуктів в комплексі з сучасним обладнанням для їх реалізації, торговельні підприємства мають можливість розвивати власний персонал, підвищувати його кваліфікацію; за рахунок інвестицій модернізуються та автоматизуються торговельні процеси та якісно змінюються всі бізнес-процеси торговельних підприємств. Сучасні споживачі критично оцінюють рівень інноваційності торговельного підприємства, набір та якість послуг, наявне технологічне обладнання, а також не залишають поза увагою ступінь участі торговельного підприємства в вирішенні питань екологічної безпеки, безпечності товарів та інтегрованість в соціальну інфраструктуру населеного пункту.

Саме тому, на наш погляд, питання репутаційної безпеки інвестиційних проектів торговельних підприємств набуває для них першочергового значення. З огляду на зазначене, критично важливим є розуміння торговельними підприємствами природи, причин репутаційних ризиків інвестиційних проектів та способів управління ними. Важливим фактором є те, що репутаційними ризиками, як і ризиками взагалі, доволі складно управляти. Не завжди в компаніях чи торговельних підприємствах приділяється достатньо уваги питанням визначення ступеня ризику та механізмам управління ними. Торговельні підприємства не мають в достатній мірі розроблені механізми контролю та управління репутаційними ризиками в цілому і в тому числі в інвестиційних проектах.

Задля досягнення успіху щодо управління ризиками, першочерговим є розуміння причин репутаційного ризику в інвестиційних проектах. На нашу думку, заслуговують уваги наступні фактори: позиціонування торговельного підприємства на ринку (політика соціальної відповідальності, ставлення та участь в реалізації інвестиційних проектів екологічного спрямування, з питань безпечності, тощо); токсичні партнерські зв'язки та внутрішні причини( недобросовісність персоналу, зумисне шахрайство, тощо).

Інвестиційні проекти торговельних підприємств базуються на співпраці з достатньо великою кількістю партнерів. І саме тому питання щодо перевірки надійності та репутації потенційних партнерів має істотну вагомість, адже саме співпраця з «токсичними» партнерами може стати джерелом репутаційного ризику. З метою запобігання виникненню репутаційних ризиків в інвестиційних проектах важливим є формування торговельним підприємством процесів ретельної різнобічної перевірки за регламентом, створеним в торговельному підприємстві. Регламент повинен містити чітко визначені критерії. Серед них можуть бути: термін існування компанії-партнера; наявність виконавчих проваджень чи кримінальних справ; причетність до санкційних списків, до офшорних компаній; негативна інформація в ЗМІ про партнера чи власників компанії; відгуки попередніх партнерів, інформація про фінансові результати роботи, тощо. Важливою умовою є необхідність системного та ретроспективного збору та аналізу інформації.

З метою ефективного управління репутаційними ризиками в інвестиційних проектах торговельних підприємств та уникнення репутаційних втрат слід забезпечити виконання комплексу заходів:

– проведення регулярних репутаційних аудитів всіх бізнес-процесів торговельного підприємства на предмет репутаційних ризиків;

– визначити перелік джерел ризиків, визначити пріоритетність кожного ризику, ступінь небезпеки та розмір потенційної шкоди;

– створити на торговельному підприємстві відділ внутрішньої безпеки, який буде здійсню-

вати всі перевірки потенційних партнерів по проектах. Укладання угод щодо спільних проектів можливе тільки на підставі позитивних висновків перевірки.

– використання в процесі моніторингу партнерів сучасних офіційних інформаційно-довідкових порталів та баз даних;

– створити списки ненадійних партнерів з високим ступенем репутаційних ризиків;

– запровадити на торговельному підприємстві комплаєнс-контроль. Проводити регулярні тренінгові навчання персоналу з комплаєнсу та внутрішніх регламентів бізнес-процесів;

– забезпечити регулярний моніторинг інформаційного простору щодо інформації про діяльність торговельного підприємства ( позитивна та компроментуюча інформація) та своєчасно реагувати на наявну інформацію.

Торговельні підприємства в своїй практиці також можуть використовувати також вже існуючі стратегії управління ризиком: передача (трансфер) ризику; уникнення ризику; управління ризиком; пом'якшення ризику [10]. Сутність стратегії трансферу ризику полягає в передачі ризику повністю або частково іншим юридичним особам (як правило, страховим фірмам). Передача ризику може застосовуватися як до конкретних, так і до імовірних подій (хвороба, крадіжка, тощо). Уникнення ризику дозволяє уникати ситуацій, що призводять до певних загроз, наслідки яких чітко відомі та визначені. Уникнення ризику стосується проблем та сфер, що підпадають під дію законодавчих положень та системи етичних стандартів. Управління ризиком передбачає: планування, моніторинг та контроль факторів, які є потенційними причинами ризику. Дана стратегія може бути застосована до сфери діяльності людини, в якій вона може свідомо приймати рішення, а її результати можна виміряти. Щодо ризиків репутації, то слід завважити, що до уваги можемо брати тільки три рішення: уникнення, управління та пом'якшення ризиків.

**Висновки з проведеного дослідження.** Отже, управління репутаційними ризиками торговельних підприємств в інвестиційних проектах можливе за умови розуміння природи, причин та використання ефективного механізму управління репутаційними ризиками, що дасть можливість торговельному підприємству зміцнити та підвищити рівень довіри з боку клієнтів-покупців та партнерів до інвестиційним проектам та всіх інших партнерів, а також забезпечить стійкі конкурентні переваги торговельному підприємству і в кінцевому варіанті стане основою фінансової стабільності та прибутковості. Перспективи подальших досліджень: прогнозування репутаційних втрат, методики зменшення репутаційного ризику торговельних підприємств, використання комплаєнсу торговельними підприємствами.

**Список використаних джерел:**


1. Ромат Є.В., Кашпур А.О., Романченко Т.В. Моделювання репутації підприємства засобами маркетингу. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. Вип. 21, Ч. 2. С. 74-78.
2. Гриффин Э. Управление репутационными рисками: стратегический подход. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 237 с.
3. Заман А. Репутационный риск: управление в целях создания стоимости. М.: Олимп–Бизнес, 2008. 416 с.
4. Дзямулич О.В. Сутність репутаційних ризиків підприємств та особливості управління ними. Економічні науки. Серія "Економіка та менеджмент": Збірник наукових праць. Луцький національний технічний університет. Вип. 11(42). Луцьк, 2014. С. 79 – 89.
5. Останкова Л.А., Шевченко Н.Ю. Аналіз, моделювання та управління економічними ризиками: навч.посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 256 с.
6. Удалих О.О. Сутність і види інвестиційних ризиків. 2006. URL: https://readbookz.net/pbooks/book-28/ua/chapter-1333/ (дата звернення: 02.03.2019)
7. Ример М.И., Ксатов А.Д., Матиенко Н.Н. Экономическая оценка инвестиций.; под общ. Ред. М.И. Римера. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 408 с.
8. Вергал К.Ю., Іщенко І.С. Інвестиційні проекти торговельних підприємств. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки. 2017. № 34. С. 355-360.
9. Іщенко І.С. Ризики інвестиційних проектів. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2018. № 5(90). С. 91-97.
10. Brady A., Honey G. Corporate Reputation. Perspectives of Measuring and Managing a Principal Risk. The Chartered Institute of Management Accountants. London, 2007. pp. 19-23.

**НОТАТКИ**

Наукове видання

# ПРОБЛЕМИ СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ В ЕКОНОМІЦІ

## Збірник наукових праць

**Випуск 2(70)**
**Частина 1**

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichCyrillic BT.
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 19,05. Ум. друк. арк. 20,69.
Замов. № 0519/101. Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.