

ISSN 2522-4751 (PRINT)
ISSN 2707-6172 (ONLINE)

ПРИВАТНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
«МІЖНАРОДНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІЗНЕСУ І ПРАВА»

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Науково-виробничий журнал

Випуск 1 (57) 2020



Видавничий дім
«Гельветика»
2020

Редакційна рада:

Білоусова С.В. – доктор економічних наук, професор;
Левківський К.М. – кандидат історичних наук, доцент;
Шапошніков К.С. – доктор економічних наук, професор;
Білоусов О.М. – доктор економічних наук, професор.

Головний редактор:

Прохорчук Світлана Володимирівна – кандидат економічних наук, доцент.

Редакційна колегія:

Бойко Євгенія Олександрівна – кандидат економічних наук, доцент;
Борецька Наталія Петрівна – доктор економічних наук, професор;
Лепьохіна Олена Ваславіївна – доктор економічних наук, доцент;
Полякова Євгенія Сергіївна – кандидат економічних наук, доцент;
Потишняк Олена Миколаївна – доктор економічних наук, професор;
Руснак Алла Валентинівна – доктор економічних наук, доцент;
Ткаченко Сергій Анатолійович – доктор економічних наук, професор;
Фокіна-Мезенцева Катерина Володимирівна – доктор економічних наук, доцент;
Шарко Маргарита Василівна – доктор економічних наук, професор;
Шашкова Ніна Ігорівна – доктор економічних наук, доцент;
Стратан Александр Николаевич – доктор экономических наук, профессор (Республика Молдова).

У журналі опубліковано результати наукових досліджень з питань економіки та управління підприємствами (за видами економічної діяльності), а також економіки природокористування та охорони навколишнього середовища. Рекомендовано для науковців, викладачів, аспірантів, студентів, фахівців у галузі економіки, управління, права державних і місцевих органів самоврядування. Усі права захищені. Повний або частковий передрук і переклади дозволено лише за згодою автора або редакції. При передрукуванні посилатися на «Бізнес-навігатор». Редакція не обов'язково поділяє думку автора і не відповідає за фактичні помилки, яких він припустився.

Реферативні бази даних: Index Copernicus, Google Scholar

**Видання входить до «Переліку друкованих фахових видань,
в яких можуть публікуватися результати дисертаційних робіт
на здобуття наукових ступенів доктора і кандидата наук»
на підставі Наказу МОН України від 21 грудня 2015 № 1328.**

**Затверджено до друку та поширення через мережу Інтернет
відповідно до рішення Вченої ради Міжнародного університету бізнесу і права
(від 27 лютого 2020 року протокол № 6)**

Науково-виробничий журнал «Бізнес-навігатор»
zareєстровано Міністерством юстиції України
(Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації
серія КВ № 15586-4058ПР від 03.09.2009 року)

© Редакційна колегія, 2020

© Автори статей, 2020

© ПВНЗ «Міжнародний університет бізнесу і права», 2020

ЗМІСТ

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

Бестужева С.В. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ.....	7
Гапак Н.М., Бойко Я.М., Гаврилюк М.В. РЕАЛІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ.....	12
Січка І.І. УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ РИНКУ.....	17
Цалан М.І. РЕАЛІЗАЦІЯ КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ У ЄВРОПІ.....	22

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

Жук М.В. СУТНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ.....	28
Лагодієнко Н.В. НАСЛІДКИ ДЛЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ВІД ЗРОСТАННЯ ВІДКРИТОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....	35
Пітель Н.Я. КОНЦЕПЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОВРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ.....	43
Ремзіна Н.А. СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПОСТІЙНИХ ПРИСТРОЇВ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ.....	48
Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я.....	56
Ярова Ю.М. РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ ЗА ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ.....	62

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Білянський Ю.О. ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОВРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	67
Близнюк Т.П. ОЦІНКА КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ.....	75
Бовкун О.А. ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ.....	81
Бурачек І.В., Верстова В.Я., Ярмолюк Д.І. ПСИХОЛОГІЯ КОЛЬОРУ З ПОГЛЯДУ МАРКЕТИНГУ.....	85
Васильців Н.М. DIGITAL-РЕКЛАМА ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ СКЛАДНИКІВ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ.....	90
Грицьков Є.В., Величко В.А. МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ.....	96
Громова О.Є. КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЇЇ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ.....	100

Деркач О.Г., Метюшоп О.-А.Ю. ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРІВ (НА ПРИКЛАДІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»).....	105
Долга Г.В. УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ	111
Дуга В.О. ПРОФІЛАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО СТВОРЕННЯ УМОВ БЕЗПЕЧНОГО ВІДПОЧИНКУ АГРОТУРИСТА.....	115
Завідна Л.Д. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА.....	120
Зубачова В.І., Урусова З.П. ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ.....	126
Іванов В.Б. ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ.....	130
Коптєва Г.М. КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	136
Ляшенко Р.В. ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ ІСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ.....	141
Мазур Ю.В. ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ.....	146
Морозов Р.В., Петько В.М., Морозов І.Р. ВИРОЩУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА ГОСПОДАРСТВАМИ НАСЕЛЕННЯ НА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНКАХ ОСОБИСТОГО СЕЛЯНСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: НАУКОВИЙ ПОШУК ЕФЕКТИВНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ.....	153
Морозов Р.В., Потанер Л.Д. УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	157
Захарова О.Л. ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ВЕЛИЧИНИ РИЗИКУ VAR ТА ЗАСОБИ ЙОГО ОБЧИСЛЕННЯ.....	162
Дрокіна Н.І. КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВАНІМ ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ.....	166
Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.О., Грабчак Д.В. ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ.....	176
Сафонов Ю.М., Петрушко А.В. ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	184

CONTENTS

WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS

Bestuzheva Svitlana	
CONCEPTUAL APPROACHES TO DEFINITION OF ESSENCE OF BUSINESS	
COMMUNICATION IN INTERNATIONAL BUSINESS: AN ANALYTICAL ASPECT.....	7
Hapak Nataliya, Boyko Yaroslav, Havrylyuk Mariya	
THE REALITY OF KNOWLEDGE ECONOMY DEVELOPMENT	
AT THE MODERN STAGE IN THE WORLD ECONOMY.....	12
Sichka Ivan	
PROJECT MANAGEMENT IN THE INTERNATIONAL HOTEL MARKET.....	17
Tsalan Myroslava	
IMPLEMENTATION OF CLUSTER INITIATIVES IN EUROPE.....	22

ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT

Zhuk Mykola	
THE ESSENCE OF INSTITUTIONS AND THEIR ROLE	
IN THE DEVELOPMENT OF THE AGRARIAN SECTOR OF UKRAINE.....	28
Lagodienko Nataliya	
IMPLICATIONS FOR AGRARIAN PRODUCTION	
FROM THE GROWING OPENNESS OF THE NATIONAL ECONOMY.....	35
Pitel Nina	
THE CONCEPT OF LOGISTICS OF FOREIGN TRADE COMMUNICATIONS.....	43
Remzina Natalia	
CURRENT STATE AND DETERMINANTS OF DEVELOPMENT	
OF THE PERMANENT STRUCTURES OF TRANSPORT SYSTEMS OF UKRAINE.....	48
Sabetska Tetyana, Stefanyshyn Liliia	
TECHNOLOGY FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF HEALTH CARE FACILITIES.....	56
Yarova Yuliia	
SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN RURAL AREAS OF UKRAINE	
WITH THE SUPPORT OF PUBLIC POLICY.....	62

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES

Bilyansky Yuri	
OPTIMIZATION OF FOREIGN TRADE ACTIVITY OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	
OF UKRAINE UNDER CONDITIONS OF STRENGTHENING OF EUROPEAN INTEGRATION.....	67
Blyznyuk Tetyana	
ASSESSING MULTINATIONAL COMPANY PERSONNEL CULTURE ON THE CASE OF UNIVERSITIES.....	75
Bovkun Olha	
FORMATION AND REALIZATION OF SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN RURAL AREAS.....	81
Burachek Igor, Verstova Vita, Yarmolyk Dina	
THE PSYCHOLOGY OF COLOR IN TERMS OF MARKETING.....	85
Vasyl'tsiv Nadiya	
DIGITAL ADVERTISING AS ONE OF THE MAIN CONSTITUENTS	
OF THE ADVERTISING-COMMUNICATION MARKET.....	90
Grytskov Evgen, Velychko Volodymyr	
INTERNATIONAL ASPECTS OF THE FUNCTIONING OF THE CONSTRUCTION SECTOR.....	96
Hromova Olha	
THE COMPETITIVENESS OF THE ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF ITS MARKETING SUPPORT.....	100
Derkach Oksana, Metoshop Oleksandra-Anna	
INFLUENCE OF FACTORS OF EXTERNAL AND INTERNAL ENVIRONMENT ON FORMATION	
OF IMAGE OF MANAGERS (ON THE EXAMPLE OF «NAFTOGAZ» OF UKRAINE).....	105
Dolha Halyna	
MANAGEMENT OF INNOVATION ACTIVITY OF TOURISM BUSINESS ENTERPRISES.....	111

Duha Viktoriia PREVENTIVE MEASURES FOR CREATION OF CONDITIONS OF SAFE REST OF AGRITOURIST.....	115
Zavidna Liudmyla FORMATION OF DEVELOPMENT STRATEGY OF HOTEL INDUSTRY ENTERPRISE.....	120
Zubachova Valeriya, Urusova Zinaida PRINCIPLES OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY AS A FACTOR OF FORMING COMPETITIVE ADVANTAGES OF AN ORGANIZATION.....	126
Ivanov Vadym FEATURES OF INTERNAL CONTROL OF GOODS AND SERVICES PROCUREMENT IN A LOGISTICS COMPANY.....	130
Koptieva Hanna THE CONCEPT OF ENSURING ECONOMIC SECURITY OF BUSINESS PROCESSES OF A TRADE ENTERPRISE.....	136
Liashenko Ruzhena APPLICATION OF INNOVATIONS IN FORMATION OF SYSTEM MANAGEMENT IN AGRICULTURE.....	141
Mazur Julia THE BASIC APPROACHES TO RATING OF EFFICIENCY OF ACTIVITY OF THE ENTERPRISES PROVIDING CARGO TRANSPORTATION SERVICES.....	146
Morozov Roman, Petko Volodymyr, Morozov Ivan GROWING OF CROP PRODUCTION BY HOUSEHOLDS ON THE LAND OF PERSONAL PEASANT ECONOMY: SCIENTIFIC SEARCH OF EFFICIENCY TAKING INTO ACCOUNT LEGAL ASPECTS.....	153
Morozov Roman, Potaner Lidiia MANAGEMENT OF LOGISTIC AND SALES ACTIVITIES OF AGRICULTURE ENTERPRISES.....	157
Zakharova Olena FEATURES OF VAR RISK VALUE ASSESSMENT AND MEANS OF CALCULATION.....	162
Drokina Nina CONCEPTUAL MODEL OF THE INTEGRATED INTERNET MARKETING MANAGEMENT MECHANISM FOR THE TELECOMMUNICATION ENTERPRISES.....	166
Chupryna Kh.M., Borodavko M.V., Havrykov D.O., Hrabchak D.V. ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODEL FOR ASSESSING THE ECONOMIC STABILITY OF A CONSTRUCTION COMPANY IN TERMS OF DIGITALIZATION OF THE ECONOMY.....	176
Safonov Yuriy, Petrushko Andrew DETERMINANTS OF FORMATION OF THE NATIONAL STRATEGY OF ECONOMIC SECURITY.....	184

СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ

УДК 339.9:174.4

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-1>**Бестужева С.В.,**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри міжнародної економіки
та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
*Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця*

Bestuzheva Svitlana,

PhD in Economics, Associate Professor
Department of International Economics
and Foreign Economic Management,
Simon Kuznets Kharkov National University of Economics

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ДІЛОВОГО СПІЛКУВАННЯ У СФЕРІ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ: АНАЛІТИЧНИЙ АСПЕКТ

Бестужева С.В. Концептуальні підходи до визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу: аналітичний аспект. У статті обґрунтовано, що сучасний зовнішньоекономічний розвиток підприємств України супроводжується впливом глобалізаційних процесів, що зумовлює необхідність урахування національних особливостей закордонних партнерів для прийняття ефективних управлінських рішень у сфері міжнародного співробітництва. Узагальнення аналізу наукової літератури із проблеми ділового спілкування дало змогу визначити такі його особливості, як наявність певного офіційного статусу об'єктів; спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених організацій; відповідність певним загальновизнаним і загальноприйнятим правилам; передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їхня мета, зміст і можливі наслідки; конструктивність характеру відносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола; взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів; значущість кожного партнера як особистості; безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їхній внутрішній світ.

Ключові слова: ділове спілкування, зовнішньоекономічна діяльність, міжнародні економічні відносини, бізнес-культура, взаємодія, ефективність.

Бестужева С.В. Концептуальные подходы к определению сущности делового общения в сфере международного бизнеса: аналитический аспект. В статье обосновано, что современное внешнеэкономическое развитие предприятий Украины сопровождается воздействием глобализационных процессов, что обуславливает необходимость учета национальных особенностей иностранных партнеров для принятия эффективных управленческих решений в сфере международного сотрудничества. Обобщение анализа научной литературы по проблеме делового общения дало возможность определить такие его особенности, как наличие определенного официального статуса объектов; направленность на установление взаимовыгодных контактов и поддержание связей между представителями взаимозаинтересованных организаций; соответствие определенным общепризнанным и общепринятым правилам; предсказуемость деловых контактов, которые предварительно планируются, определяется их цель, содержание и возможные последствия; конструктивность характера взаимоотношений, их направленность на решение конкретных задач, достижение определенной цели, как правило, не выходя за рамки определенного круга; взаимосогласованность решений, договоренность и дальнейшая организация взаимодействия партнеров; значимость каждого партнера как личности, непосредственная деятельность, которой заняты люди, а не проблемы, которые будоражат их внутренний мир.

Ключевые слова: деловое общение, внешнеэкономическая деятельность, международные экономические отношения, бизнес-культура, взаимодействие, эффективность.

Bestuzheva Svitlana. Conceptual approaches to definition of essence of business communication in international business: an analytical aspect. The article proves that modern foreign trade enterprise development of Ukraine is accompanied by the influence of globalization processes, which necessitates taking into account national circumstances foreign partners to take effective managerial decisions in the sphere of international cooperation. A generalization of the analysis of scientific literature on the problem of business communication were given the opportunity to determine such features as the presence of a certain official status of objects, focus on establishing mutually beneficial contacts and maintain relationships between representatives *vzaimootnoshenij* organizations to comply with certain generally recognized and commonly accepted rules, the predictability of the business contacts that are pre-planned, determined by their purpose, content and implications, constructive nature of the relationship that their directions for specific tasks, achieve certain goals, usually within a certain range, consistency of decisions, and further understanding the organization of interaction partners, the importance of each partner as individuals direct the activities, which are busy people, and not problems that excite their inner world. International economic relations as a system and as a kind of economic relations presuppose the existence of certain relationships between its elements (entities). Specificity lies in the cross-border nature and content of these relations. Operational (practical) use of "international economic relations" requires defining it through the conceptual row to which it belongs, is built on principles from specific, individual, low General, abstract, higher. The concept of "international economic relations" in this conceptual next, according to the author, there is a "contact – interaction – communication – relationship." Functional and substantial part of these categories of the conceptual range is determined by the time horizon, the scale of the processes (number of subjects these phenomena) and their effects and results. The study gives the opportunity to provide the author's definition of business communication as a process of establishing mutually beneficial relationships between business entities to achieve the goals of their economic development. In the field of international business communication is characterised by the transboundary nature of the interaction between actors of different countries, that necessitates in-depth study of forms, methods and levels of business communication.

Key words: business communication, foreign economic activity, international economic relations, business culture, collaboration, efficiency.

Постановка проблеми. Глобалізаційні тенденції сучасного розвитку світової економіки актуалізують проблему ефективності ділового спілкування між представниками різних країн. Як в основі міжнародних економічних відносин лежить ідея взаємовигідності співробітництва їхніх суб'єктів, так і у сфері ділового спілкування основний акцент спрямований на досягнення взаємної вигоди, яка може вимірюватися як кількісно (за допомогою досягнутих значень показників, так і якісно (встановлення довгострокових контактів).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами ефективного ділового спілкування займаються такі вітчизняні та закордонні вчені, як Т.Б. Гриценко, М.Й. Дмитренко, Б.З. Зельдович, А.Я. Кибанов, Д.Д. Захаров, У.Р. Коновалова, Ю.В. Дубинін, Дж.М. Лейхифф, Дж.М. Пенроуз, Р. Фішер, Д. Ертель, Л.Є. Стровський та інші.

Незважаючи на певну розробленість, окремі теоретичні аспекти ділового спілкування потребують уточнення та поглиблення. Поглиблення розуміння операційного змісту ділового спілкування потребує передусім пояснення таких питань, як: визначення функціональної і субстанціональної сторін ділового спілкування як специфічного виду взаємозв'язків суб'єктів міжнародних економічних відносин; передумови виникнення ділового спілкування, тобто механізму запуску його як процесу; ідентифікація чинників формування та розвитку процесу ділового спілкування на макро- та мікрорівнях управління діяльністю.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є аналітичне дослідження сучасних концептуальних підходів щодо визначення сутності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу.

Вклад основного матеріалу. Ефективне функціонування українських підприємств у міжнародному

економічному середовищі неможливе без урахування особливостей національних культур потенційних та існуючих партнерів, що і викликає необхідність та доцільність поглибленого аналізу змістовності ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу з урахуванням його специфіки та сучасних тенденцій розвитку.

Нині в економічній літературі існують різні концептуальні підходи щодо визначення сутності ділового спілкування як економічної дефініції без урахування особливостей розвитку міжнародного бізнесу.

Так, у науковій роботі Т.К. Чмут та Г.Л. Чайки ділове спілкування є універсальною реальністю людського буття, яка породжується і підтримується різноманітними формами людських стосунків [11, с. 56].

На думку Т.Б. Гриценко спілкування є процесом установаження й розвитку контактів між людьми, що виникає як потреба у спільній діяльності та включає: сприйняття, пізнання і розуміння партнерів зі спілкування (перцептивна сторона спілкування); обмін інформацією (комунікативна сторона спілкування); вироблення єдиної стратегії взаємодії (інтерактивна сторона спілкування) [5, с. 47].

У підручнику з етики спілкування українського вченого Ю.І. Палехи спілкування розглядається як самостійна та специфічна форма активності особистості з метою встановлення відносин з іншими людьми, отримання інформації і досягнення певного взаєморозуміння, вирішення ділових проблем [9, с. 102].

У своїй роботі Й.М. Гах визначив ділове спілкування як спілкування, метою якого є організація й оптимізація виробничої, наукової, комерційної чи іншої діяльності, де на першому місці стоять інтереси справи, а не конкретних співрозмовників [4, с. 58].

У роботі Г.М. Андреевої в основі розгляду ділового спілкування є діяльнісний підхід як основна передумо-

мова ефективної діяльності суб'єктів господарювання, при цьому враховується двосторонній зв'язок між спілкуванням і діяльністю. Діяльний характер спілкування виражається в його предметно-практичній спрямованості, змістовності, творчості, коли змінюється не тільки оточуюча суб'єкта дійсність, але й він сам. Спілкуванню приділяється роль механізму, що забезпечує взаємовплив і взаєморозуміння [3, с. 14].

Протилежне визначення поняття спілкування надається К.О. Альбухановою-Славською, основою для розуміння якого є антропологічний підхід як розуміння внутрішнього світу особистості [1, с. 116]. Оскільки йдеться про ділове спілкування, цей підхід дає змогу розглянути комунікативні особливості професіонала в єдиному континуумі, де крайніми полюсами є «комунікативна замкнутість» і «комунікативна відкритість». Саме наближення до другого полюсу дає змогу фахівцю якнайповніше представити свою професійну роль і повноцінно брати участь у діловому спілкуванні.

У монографії Н.Д. Творогової спілкування розглядається з позицій системного підходу і є настільки складною системою, що розгляд окремої її частини є немислимим завданням, як і вивчення спілкування у відриві від людської поведінки загалом. Свій системний підхід до вивчення спілкування автор реалізує через використання основних положень теорії управління, останнє з яких виконує функцію в організованих системах [10, с. 115]. Н.Д. Творогова розглядає спілкування більше як макросистему з притаманними їй формами (ділової бесіди, наради, переговорів, публічного виступу, телефонних розмов) та принципами (комунікативного впливу, стереотипізації і кооперації).

Також із позиції системного підходу розглядають ділове спілкування Л.В. Засєкіна та С.В. Засєкін, але більше як мікросистему, що належить до функцій управління [7, с. 87].

У роботі І.М. Кузнецова ділове спілкування – це насамперед взаємодія двох або більше людей, спрямована на узгодження та об'єднання зусиль із метою налагодження відносин та досягнення загального результату [8, с. 7].

Завдяки діловому спілкуванню можна встановити взаємовигідні і довгострокові стосунки між усіма ланками партнерства і співпраці, а саме між конкурентами і суперниками, колегами, партнерами і підлеглими, задіяними на підприємстві міжнародної сфери.

У роботі Г. Бороздіної розглядається ділове спілкування як «процес взаємозв'язку і взаємодії, в якому відбувається обмін діяльністю, інформацією і досвідом, що припускає досягнення певного результату, вирішення конкретної проблеми або реалізацію певної мети» [3, с. 58]. Тому можна визначити, що ділове спілкування – це таке спілкування, яке забезпечує успіх у міжнародній сфері для загальної професійної справи з метою створення і розвитку співпраці, партнерства або належного управління персоналом. Завдяки діловому спілкуванню і правильному використанню правил ділових стосунків менеджер або інша управлінська ланка досягає потрібної мети в підприємницькій діяльності. Визначити подальший процес розвитку підприємства і перспективи співпраці в майбутньому також допомагає ефективно ділове спілкування.

Проведений аналіз концептуальних підходів до визначення сутності поняття «ділове спілкування» дає можливість систематизувати та узагальнити існуючі визначення у три наукові підходи.

На рис. 1 наведені узагальнені результати проведеного автором дослідження теоретичних підходів щодо визначення сутності ділового спілкування відповідно до визначення трьох підходів.

Аналіз наукових робіт із проблеми визначення сутності ділового спілкування дає можливість виокремити такі підходи, як:



Рис. 1. Узагальнення дослідження теоретичних підходів до визначення сутності ділового спілкування

– процесний підхід, прихильниками якого є Т.Б. Гриценко, Г. Бороздіна, І. Кузнецов, Й. Гах, у межах якого ділове спілкування розглядається як процес становлення та налагодження контактів між людьми, виходячи з цілей та завдань їхнього розвитку;

– системний підхід, на основі якого вчені Н.Д. Творогова, С.В. Засекін та Л.В. Засекіна розглядають ділове спілкування як систему дій та рішень із досягнення визначених цілей мікро- чи макросистеми;

– поведінковий підхід у роботах З. Фрейда, Е. Берна, К.О. Альбуханової-Славської, Т.К. Чмут, Г.Л. Чайки орієнтований на визначення ділового спілкування виключно через призму поведінки особистості, специфіки її підсвідомості. Автор вважає, що саме врахування психофізіологічних особливостей розвитку дає можливість визначити специфіку національного стереотипу поведінки представників різних країн.

Визначення функціональної та субстанціональної сторін ділового спілкування як явища і як процесу має здійснюватися лише у контексті дослідження його як елементу системи міжнародних економічних відносин.

Міжнародні економічні відносини як система і як різновид економічних відносин передбачають наявність певного роду зв'язків між її елементами (суб'єктами господарювання). Специфіка полягає у трансграничному характері та у змісті цих відносин. Операційне (практичне) використання категорії «міжнародні економічні відносини» вимагає визначення її через понятійний ряд, до якого вона належить, побудований за принципами від конкретного, індивідуального, низького до загального, абстрактного, вищого. Для поняття «міжнародні економічні відносини» таким понятійним рядом, на думку автора, є «контакти – взаємодія – зв'язки – відносини». При цьому функціональна і субстанціональна сторони наведених категорій понятійного ряду визначаються горизонтом часу, масштабами процесів (кількістю суб'єктів цих явищ) та їх наслідками і результатами.

Якщо контакт у сфері міжнародного бізнесу є обмеженим у часі та у масштабах як самих учасників, так і можливих їхніх цілей, то взаємодія допускає у принципі зростання всіх наведених параметрів контакту як мінімум на порядок. Взаємодія не обов'язково має стабільний, регулярний характер і навіть, як і контакт, може бути випадковим процесом. Зв'язки, на відміну від взаємодії, встановлюються на основі стабільної, постійної або як мінімум регулярної тимчасової взаємодії, а отже, загалом не можуть бути випадковими і суттєво піднімають вище параметри учасників і самих зв'язків. Відносини виникають на ґрунті тривалих, сталих і значущих зв'язків між суб'єктами, а тому ніколи не є випадковими (хоча конкретні взаємодії у межах

відносин значною мірою мають випадковий характер). Відносини мають ґрунтуватися на досягненні найбільш високих масштабів учасників, значущості завдань, які вирішуються, і результатів, що отримуються.

Контакти і взаємодії здійснюються тільки у реальному вимірі (масштабі) часу, тоді як зв'язки і відносини мають місце лише у соціально-економічному та історичному масштабах часу.

Кожна із категорій понятійного ряду «контакти – взаємодія – зв'язки – відносини» припускає існування певних суб'єктів цих явищ і процесів і виражає специфічний вид взаємодії або зв'язків між суб'єктами, структуру і техніку процесу цих зв'язків, а також наслідки і результати, які досягаються у процесі цього виду зв'язків.

У реальному вимірі часу трансграничні економічні процеси всіх видів приймають форму міжнародної економічної діяльності, яка охоплює всі сфери світогосподарського життя і втілює всі (від контактів до відносин) види взаємозв'язків у межах їхнього понятійного ряду.

У науковій статті С.В. Бестужевої, О.В. Дорохова та В.О. Бестужева на основі узагальнення аналізу наукової літератури з проблеми ділового спілкування визначено такі його особливості, як:

- наявність певного офіційного статусу об'єктів;
- спрямованість на встановлення взаємовигідних контактів та підтримку зв'язків між представниками взаємозацікавлених суб'єктів господарювання;
- відповідність певним загальноновизнаним і загальноприйнятими правилам;
- передбачуваність ділових контактів, які попередньо плануються, визначається їх мета, зміст і можливі наслідки;
- конструктивність характеру відносин, їх спрямування на розв'язання конкретних завдань, досягнення певної мети, як правило, не виходячи за межі певного кола;
- взаємоузгодженість рішень, домовленість та подальша організація взаємодії партнерів;
- значущість кожного партнера як особистості;
- безпосередня діяльність, якою зайняті люди, а не проблеми, що бентежать їхній внутрішній світ [6].

Висновки з цього дослідження. Таким чином, проведене дослідження дає можливість надати авторське визначення ділового спілкування як процесу встановлення взаємовигідних відносин між господарюючими суб'єктами для реалізації цілей їхнього економічного розвитку. У сфері міжнародного бізнесу ділове спілкування характеризується трансграничним характером взаємодії суб'єктів різних країн, що зумовлює необхідність поглибленого вивчення форм, методів та рівнів ділового спілкування.

Список використаних джерел:

1. Альбуханова-Славская К.А. Социальное мышление личности. Москва : Наука, 2006. 346 с.
2. Андреева Г.М. Социальная психология : учебник для высших учебных заведений. Москва : Аспект Пресс, 2004. 365 с.
3. Бороздіна Г.В. Психология делового общения : учебник. Москва : ИНФРА-М, 2015. 295 с.
4. Гах Й.М. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр навч. літератури, 2005. 160 с.
5. Гриценко Т.Б. Етика ділового спілкування : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
6. Дорохов О.В., Бестужева С.В., Бестужев В.О. Теоретичні аспекти розвитку ділового спілкування у сфері міжнародного бізнесу // *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 35. Ч. 1. С. 10–14.
7. Засекіна Л.В., Засекін С.В. Психолінгвістична діагностика. Луцьк : РРВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. 188 с.

8. Кузнецов И.Н. Деловое общение: учебное пособие. Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. 528 с.
9. Палеха Ю.І. Етика ділових відносин : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2008. 356 с.
10. Творогова Н.Д. Общение: диагностика и управление. Москва : Смысл, 2002. 246 с.
11. Чмут Т.К., Чайка Г.Л. Етика ділового спілкування. Київ : Вікар, 2003. 223 с.

References:

1. Aljbukhanova-Slavskaja K.A. (2006) *Socyalnoe myshlenye lychnosti* [Social thinking individual]. M.: Nauka, 346 p. (in Russian)
2. Andreeva Gh.M. (2004) *Socyalnaja psichologhyja: Uchebnyk dlja vysshykh uchebnykh zavedenij* [Social psychology: Textbook for higher educational institutions]. M.: Aspekt Press, 365 p. (in Russian)
3. Borozdyna Gh.V. (2015) *Psichologhyja delovogho obshhenija: uchebnyk* [Psychology of business communication: tutorial]. M.: YNFRA-M, 295 p. (in Russian)
4. Ghakh J.M. (2005) *Etyka dilovogho spilkuvannja: navch. posibnyk*. [Ethics in business communication. Tutorial]. K.: Centr navch. literatury, 160 p. (in Ukrainian)
5. Ghrycenko T.B. (2007) *Etyka dilovogho spilkuvannja. Navchalnyj posibnyk*. [Ethics in business communication. Tutorial]. K.: Centr uchbovoho literatury, 344 p. (in Ukrainian)
6. Dorokhov O.V., Bestuzheva S.V., Bestuzhev V.O. (2019) *Teoretychni aspekty rozvytku dilovogho spilkuvannja u sferi mizhnarodnogho biznesu* [Theoretical aspects of development of business communication in international business] // *Prychornomorsjki ekonomichni studiji*, no 35/1, pp. 10–14.
7. Zaszekina L.V., Zaszekin S.V. (2008). *Psicholingvistychna diaghnostyka* [Psycholinguistic diagnostics]. Lucjk: RRV «Vezha» Volyn. nac. un-tu im. Lesi Ukrajinky, 188 p. (in Ukrainian)
8. Kuznecov Y.N. (2013) *Delovoe obshhenije: uchebnoe posobyje* [Business communication: study guide]. M.: Yzdateljsko-torghovaja korporacija «Dashkov y K», 528 p. (in Russian)
9. Palekha Ju.I. (2008). *Etyka dilovykh vidnosyn: navch. posibnyk* [Ethics of business relations]. K.: Kondor, 356 p. (in Ukrainian)
10. Tvoroghova N.D. (2002) *Obshhenije: dyaghnostyka y upravlenije* [Communication: diagnosis and management]. M.: Smysl, 246 p. (in Russian)
11. Chmut T.K., Chajka Gh.L. (2003) *Etyka dilovogho spilkuvannja* [Ethics in business communication]. K.: Vikar, 223 p. (in Ukrainian)

Гапак Н.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Ужгородський національний університет

Бойко Я.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки і підприємництва,
Ужгородський національний університет

Гаврилюк М.В.

студентка економічного факультету,
Ужгородський національний університет

Napak Nataliya,

PhD in economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economy and Entrepreneurship,
Uzhhorod National University

Boyko Yaroslav,

PhD in economics, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Economy and Entrepreneurship,
Uzhhorod National University

Havrylyuk Mariya,

Student of the Faculty of Economics,
Uzhhorod National University

РЕАЛІЇ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ ЗНАТЬ НА СУЧАСНОМУ ЕТАПІ У СВІТОВІЙ ЕКОНОМІЦІ

Гапак Н.М., Бойко Я.М., Гаврилюк М.В. Реалії розвитку економіки знань на сучасному етапі у світовій економіці. У сучасному світі основою розвитку економіки, матеріальної і нематеріальної сфери є знання. Саме країни, які сповідують модель економіки знань, досягли найвищих показників зростання ВВП, темпів економічного зростання, покращення добробуту своїх громадян. Приклад економічно розвинених країн, а особливо країн, які відносно нещодавно ввійшли до їхнього складу (Ізраїль, а також так звані азійські «країни-дракони» – Сінгапур, Гонконг, Південна Корея, Тайвань), засвідчує, що ті, які зробили ставку на освіту, знання та, відповідно, новітні технології, всього за 40 років із найвідсталіших країн світу перетворилися на одних із найбільш конкурентоспроможних країн. Одним із важливих показників розвитку і руху країни в цьому напрямі є індекс знань, який складається з трьох субіндексів: освіти, інновацій, інформаційних технологій і комунікацій. Індекс знань характеризує здатність країни створювати, отримувати та поширювати знання.

Ключові слова: знання, індекс знань, економіка знань, інновації, технології, освіта.

Гапак Н.М., Бойко Я.М., Гаврилюк М.В. Реалии развития экономики знаний на современном этапе в мировой экономике. В современном мире основой рыночной экономики, материальной и нематериальной сфер являются знания. Именно страны, где исповедуют модель экономики знаний, достигли наибольших показателей прироста ВВП, темпов экономического роста, улучшения благосостояния своих граждан. Пример экономически развитых стран, а особенно стран, которые относительно недавно вошли в их состав (Израиль, а также так называемые азиатские «страны-драконы» – Сингапур, Гонконг, Южная Корея, Тайвань), свидетельствует, что те, которые сделали ставку на образование, знания и, соответственно, новые технологии, всего за 40 лет из самых отсталых стран мира превратились в одни из наиболее конкурентных стран. Одним из важных показателей развития и движения страны в этом направлении является индекс знаний, который состоит из трех субиндексов: образования, инноваций, информационных технологий и коммуникаций. Индекс знаний характеризует способность страны создавать, получать и распространять знания.

Ключевые слова: знания, индекс знаний, экономика знаний, инновации, технологии, образование.

Napak Nataliya, Boyko Yaroslav, Havrylyuk Mariya. The reality of knowledge economy development at the modern stage in the world economy. In the modern world, knowledge is the basis for the development of economics, material and non-material spheres. It is the countries that adhere to the knowledge economy model that have achieved the highest rates of GDP growth, economic growth rates, and improved well-being of their citizens.

An example of economically advanced countries, and especially of countries that the relatively recent included in this group (Israel and also the so-called Asian “dragon countries” - Singapore, Hong Kong, South Korea, Taiwan), shows that those who have made focus on education, knowledge and, accordingly, the latest technologies, in just 40 years from the most backward countries of the world have become one of the most competitive countries. The first approaches to substantiating the knowledge economy were in the 1960s, but this model of economic development has not only lost its topicality, but is increasingly relevant in the successful economic development of the country. Knowledge economy is an economy that creates, distributes and uses knowledge to ensure its growth and competitiveness. The main elements of the knowledge economy are education and teaching, innovative infrastructure, economic incentives and the legal regime of knowledge transfer, a network of institutions that ensures the production of new knowledge and their application. One of the important indicators of a country's development and movement in this direction is the Knowledge Index, which consists of three sub-indices: education, innovation, information technology and communication. The Knowledge Index characterizes a country's ability to create, receive, and disseminate knowledge. This study is dedicated to calculating the Knowledge Index as of 2019 for different countries of the world. This study is dedicated to calculating the Knowledge Index as of 2019 for different countries of the world. Considering the calculation of the knowledge index for 2019, Switzerland, the United Kingdom, Sweden, Denmark, the Netherlands, Germany, the USA, Iceland, South Korea and Finland are among the TOP-10 countries in the knowledge economy. Ukraine ranks 55th in this ranking, rising one point compared to 2012.

Key words: knowledge, knowledge index, knowledge economy, innovations, technologies, education, teaching, knowledge transfer.

Постановка проблеми. Процеси глобалізації, фінансові та екологічні зміни, інформаційна і технологічна революція зумовили формування якісно нової економіки – економіки знань, або економіки, що заснована на знаннях. У зв'язку з цим перед усіма країнами світу постає необхідність переходу до нового типу економічного середовища, змушуючи країни створювати, використовувати, зберігати та поширювати нові знання задля прискорення соціально-економічного зростання. Інноваційна модель розвитку провідних країн світу базується на продукуванні та використанні нових знань. Саме за рахунок їхнього втілення в освіті, технологіях, організації виробництва, товарах приріст ВВП становить 70–85%. 95% учених світу працює в 20 розвинених країнах, причому прибуток на душу населення там щорічно зростає на 200 дол. США [1]. Таким чином, знання стають фундаментом для всіх форм відтворення, а основним завданням сучасної економічної науки є перехід до економіки знань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування і розвитку економіки знань привертало увагу багатьох вітчизняних та зарубіжних учених. Зокрема, основи досліджень економіки знань було закладено західними вченими Ф. Альтбахом, Г. Бехманном, А. Даунсоном, П. Друкером, Б.-А. Лундваллом, Ф. Махлупом. Українські науковці Л. Федулова, В. Геєць, Р. Хусаїнов, О. Сахненко, М. Боярська, І. Стоянченко, І. Ханін та інші теж зробили значний внесок у аналіз проблем функціонування економіки знань в українських реаліях. Питання наукового кола всіх цих учених охоплювали дослідження еволюції економіки знань, визначення сутності та ключових ознак нової економіки, обґрунтування стратегій розвитку в сучасних економічних умовах.

Мета статті – аналіз досвіду економічно розвинутих країн світу щодо формування та розбудови економіки знань та розрахунок індексу знань країн світу за 2019 рік.

Виклад основного матеріалу. Сучасну економіку називають економікою знань, роблячи відповідний акцент на тому, що якраз знання і є основою для розвитку сучасних напрямів виробництва у матеріальній і нематеріальній сферах.

Країни, які найбільш із-поміж інших активно і ґрунтовно розвивали складники саме економіки знань, у кінцевому результаті досягли найбільшого економічного ефекту. Він виражається у покращенні якості життя населення, зростанні його добробуту, прискорених темпах економічного розвитку та зростанні валового внутрішнього продукту. Все це і визначає теоретичний та практичний інтерес до економіки знань.

Як зазначає Л. Федулова, «в основі економічного зростання лежать результати науково-технічного прогресу. Ті країни, що прийняли цей факт як керівництво до дії, сьогодні розквітають, а інші – фактично змушені платити власникам нових технологій інтелектуальну ренту за рахунок зниження ціни праці своїх громадян, за рахунок експлуатації своїх природних ресурсів. Створення ефективних механізмів комерціалізації знань дає змогу прискорити темпами вирішувати такі важливі завдання, як підтримка темпів зростання економіки та її конкурентоспроможності на світових ринках...» [2, с. 75].

Водночас багато країн світу, в тому числі й Україна, не досить значну увагу приділяють розвитку основних складників економіки знань, навіть незважаючи на те, що відомі економісти неодноразово підкреслювали роль знань в економічних процесах.

Сам термін «економіка знань» був сформований в 60-х роках ХХ століття Ф. Махлупом, який зазначав, що розміщення ресурсів у сферах освіти та науково-дослідницької діяльності є важливим економічним складником, а економіка освіти та науково-дослідницька економіка являють собою найбільш динамічні нові напрями спеціалізації економіки [3].

Термін «економіка знань» окреслює принципово новий спосіб побудови економіки загалом. Він з'явився з огляду на сучасні тенденції розвитку взаємодії інтелектуального та інформаційного капіталу.

За визначення Організації економічного співробітництва та розвитку, «економіка знань, або економіка, що ґрунтується на знаннях, – це економіка, яка безпосередньо базується на створенні, дистрибуції і використанні знань та інформації» [4].

На думку знаного українського дослідника В. Гейця, економікою знань є економіка, в якій джере-

лом зростання є знання, як спеціалізовані, так і повсякденні. Застосування таких знань разом із природними ресурсами, капіталом і працею роблять домінуючим фактором процеси їх нагромадження й використання, у результаті чого постійно зростає конкурентоспроможність економіки. В економіці знань визначальним є інтелектуальний потенціал суспільства, на який вона спирається і який є сукупністю повсякденних (буденних) і спеціалізованих (наукових) знань, нагромаджених у свідомості людей і матеріалізованих у технологічних способах виробництва [5].

З огляду на сучасні підходи до означення поняття економіки знань, можна констатувати, що загалом це економіка, яка створює, розповсюджує та використовує знання для забезпечення свого зростання і конкурентоспроможності [2, с. 591].

Одна з найбільш важливих світових фінансових інституцій – Світовий банк – акцентує на тому, що економіка знань містить у собі такі структурні елементи, як: освіта та навчання – вони вказують на наявність освіченого та професійно підготовленого населення, яке здатне продукувати, розподіляти та використовувати знання;

динамічна інноваційна інфраструктура – проявляється через наявність інформаційних та комунікаційних технологій, які повинні бути спроможними до поширення та обробки інформації;

економічні стимули та правовий режим, економічне середовище, що сприяє вільному руху знань та розвитку підприємництва;

інноваційні системи – це дослідні центри, вузи, приватні фірми та організації, які займаються продукуванням нових знань та їх застосуванням [6].

Всі ці елементи були проявлені у таких індексах, як Індекс знань та Індекс економіки знань.

Індекс економіки знань – це комплексний показник для оцінки ефективності використання країною знань, метою яких є її економічний і соціальний розвиток. Він характеризує рівень розвитку тієї чи іншої країни або регіону щодо економіки знань.

Індекс знань – це комплексний економічний показник, яких показує здатність країни створювати, приймати і поширювати знання. Він характеризує потенціал тієї чи іншої країни або регіону від економіки знань. Ці два індекси розраховуються для кожної країни, групи країн і загалом усього світу. Методологія дає змогу порівнювати окремі показники різних країн і середні показники, що характеризують групу країн. Порівняння можна також проводити як за окремими, так і за зведеними індикаторами.

Індекс знань визначається як середня величина, що складається з трьох субіндексів – освіти, інновацій, інформаційних технологій і комунікацій. Субіндекс освіти – це рівень освіченості населення загалом та наявність у нього навичок до створення, поширення і використання знань. Субіндекс інновацій – це рівень розвитку національної інноваційної системи, куди належать компанії, дослідницькі центри, університети, профоб'єднання та інші інституції, які сприймають і адаптують глобальне знання для місцевих проблем, а також створюють нові знання і засновані на них нові технології; кількість науковців, зайнятих у НДДКР; кількість зареєстрованих патентів тощо. **Субіндекс розвитку інформаційно-комунікаційних техноло-**

гій – це показник, що характеризує досягнення різних країн світу з боку розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ).

Індекс економіки знань – це середнє значення чотирьох індексів: індексу освіти, індексу інновацій, індексу інформаційних технологій і комунікацій, а також індексу економічного стимулу та інституційного режиму. Останній виражає рівень розвитку інформаційної та комунікаційної інфраструктури, яка покликана сприяти ефективному поширенню і переробці інформації. Методологія розрахунку полягає в тому, що по кожній групі показників країнам виставляється оцінка в балах від 1 до 10. Чим вищим є бал, тим більш високо оцінюється країна за цим критерієм. Під час розрахунку враховуються також і загальні економічні та соціальні параметри, що містять показники щорічного зростання ВВП і значення Індексу людського розвитку країни.

На основі розрахунків Індексу економіки знань та Індексу знань Світовий банк подав звіт, за яким лідируюча позиція за рівнем розвитку економіки знань станом на 2012 рік зберігалася за Швецією. За нею йшли Фінляндія, Данія, Нідерланди, Норвегія, Німеччина займала 8 позицію, США – 12 місце. Україна у 2012 році займала тільки 56 позицію, що на 2 позиції нижче порівняно з рівнем 1995 року [7].

Низький рейтинг України пов'язаний насамперед із недосконалим інституційним середовищем, вкрай низькою увагою до складників економіки знань з боку держави, незадовільним рівнем охорони здоров'я та низьким рівнем якості освіти, негативними демографічними показниками, а також недостатнім фінансуванням розвитку людського капіталу.

Оскільки останні дані щодо Індексу знань та Індексу економіки знань спостерігаються за 2012 рік [8], доцільно було б дослідити значення індексів нині.

У табл. 1 наведено рейтинги країн за субіндексом освіти, субіндексом інновацій та субіндексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій.

Субіндекс освіти у 2019 році знаходили для 189 країн. За результатами дослідження лідирує Німеччина, слідом йдуть Австралія, Нова Зеландія, Данія та інші країни. Україна займає 46 позицію. Щодо субіндексу інновацій, то його розраховували для 129 країн. При цьому Швейцарія знаходиться на першому місці, Швеція – на другому, США – на третьому, далі йдуть Нідерланди та Великобританія. Україна міститься на 47-й позиції. Визначення субіндексу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій було здійснено для 175 країн. Як наслідок, першу позицію зайняла Ісландія, другу – Південна Корея, третю – Швейцарія, потім – Данія, Великобританія, Гонконг та Нідерланди. При цьому Україна посіла в рейтингу 79 місце.

Успішність становлення та розвитку економіки знань залежить від багатьох умов, а саме – наявності сприятливих та ефективних для інновацій режиму й інститутів, які орієнтовані на створення, поширення й використання знань та інформації. Важливими також є макроекономічна стабільність, конкуренція, регуляторна політика, а також правові норми і процедури, які сприяють розвитку інноваційного підприємництва [3]. Всі ці елементи відображені в субіндексі економічного стимулу та інституційного режиму, який є складником Індексу економіки знань. Проте нині

Таблиця 1

Субіндекси освіти, інновацій та розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, 2019 р.

Країна	Субіндекс освіти	Рейтинг	Субіндекс інновацій	Рейтинг	Субіндекс ІКТ	Рейтинг
Німеччина	9,46	1	5,82	9	8,39	12
Австралія	9,23	2	5,03	22	8,24	14
Нова Зеландія	9,23	3	4,96	25	8,33	13
Данія	9,2	4	5,84	7	8,71	4
Норвегія	9,19	5	5,19	19	8,47	8
Ісландія	9,18	6	5,15	20	8,98	1
Ірландія	9,18	7	5,61	12	8,02	20
Великобританія	9,16	8	6,13	5	8,65	5
Фінляндія	9,15	9	5,98	6	7,88	22
Швеція	9,14	10	6,37	2	8,41	11
Нідерланди	9,06	11	6,14	4	8,49	7
США	8,99	12	6,17	3	8,18	16
Швейцарія	8,96	13	6,72	1	8,74	3
Бельгія	8,93	14	5,02	23	7,81	25
Словенія	8,93	15	4,53	31	7,38	33
...
Україна	7,97	46	3,74	47	5,62	79

Джерело: сформовано авторами на основі [9; 10; 11]

відсутня інформація за цим субіндексом станом на 2019 рік, що не дає змоги об'єктивно та обґрунтовано розрахувати Індекс економіки знань. Тому цим дослідженням було визначено саме Індекс знань, для розрахунку якого наявні всі необхідні складники, визначені станом на 2019 рік.

Так, у табл. 2 відображено рейтинг країн світу за Індексом знань (розрахований як середнє між субіндексом освіти, субіндексом інновацій та субіндексом розвитку інформаційно-комунікаційних технологій).

За результатами обчислення до ТОП-10 країн в економіці знань увійшли Швейцарія, Великобританія, Швеція, Данія, Нідерланди, Німеччина, США, Ісландія, Південна Корея та Фінляндія. Україна знаходиться на 55-й позиції. Порівняльна візуалізація знайдених індексів з аналогічними показниками 2012 року наведена на рис. 1.

Рис. 1 засвідчує, що абсолютне значення Індeksu знань у наведених економічно розвинених країнах світу у 2019 році порівняно з 2012 роком зменшилося. Проте деякі країни змогли утримати відносно високе

Таблиця 2

Рейтинг країн світу за Індексом знань, 2019 р.

Країна	Індекс знань	Рейтинг	Країна	Індекс знань	Рейтинг	Країна	Індекс знань	Рейтинг
Швейцарія	8,14	1	Люксембург	7,28	21	Болгарія	6,32	41
Великобританія	7,98	2	Австрія	7,27	22	ОАЕ	6,29	42
Швеція	7,97	3	Франція	7,26	23	Аргентина	6,14	43
Данія	7,92	4	Бельгія	7,25	24	Чилі	6,10	44
Нідерланди	7,90	5	Чехія	7,01	25	Чорногорія	6,06	45
Німеччина	7,89	6	Мальта	6,98	26	Бахрейн	6,03	46
США	7,78	7	Словенія	6,95	27	Казахстан	6,02	47
Ісландія	7,77	8	Іспанія	6,94	28	Грузія	6,02	48
Південна Корея	7,71	9	Кіпр	6,90	29	Уругвай	6,01	49
Фінляндія	7,67	10	Латвія	6,76	30	Сербія	6,00	50
Норвегія	7,62	11	Литва	6,75	31	СА	6,00	51
Ірландія	7,60	12	Польща	6,56	32	Румунія	5,93	52
Гонконг	7,59	13	Італія	6,53	33	Малайзія	5,93	53
Нова Зеландія	7,51	14	Угорщина	6,51	34	Китай	5,86	54
Австралія	7,50	15	Словаччина	6,50	35	Україна	5,78	55
Японія	7,47	16	Греція	6,48	36	Коста-Ріка	5,74	56
Ізраїль	7,46	17	Португалія	6,40	37	Катар	5,74	57
Сінгапур	7,42	18	Росія	6,38	38	Молдова	5,69	58
Канада	7,36	19	Білорусь	6,38	39	Бруней	5,67	59
Естонія	7,31	20	Хорватія	6,33	40	Туреччина	5,63	60

Джерело: розраховано авторами на основі табл. 1

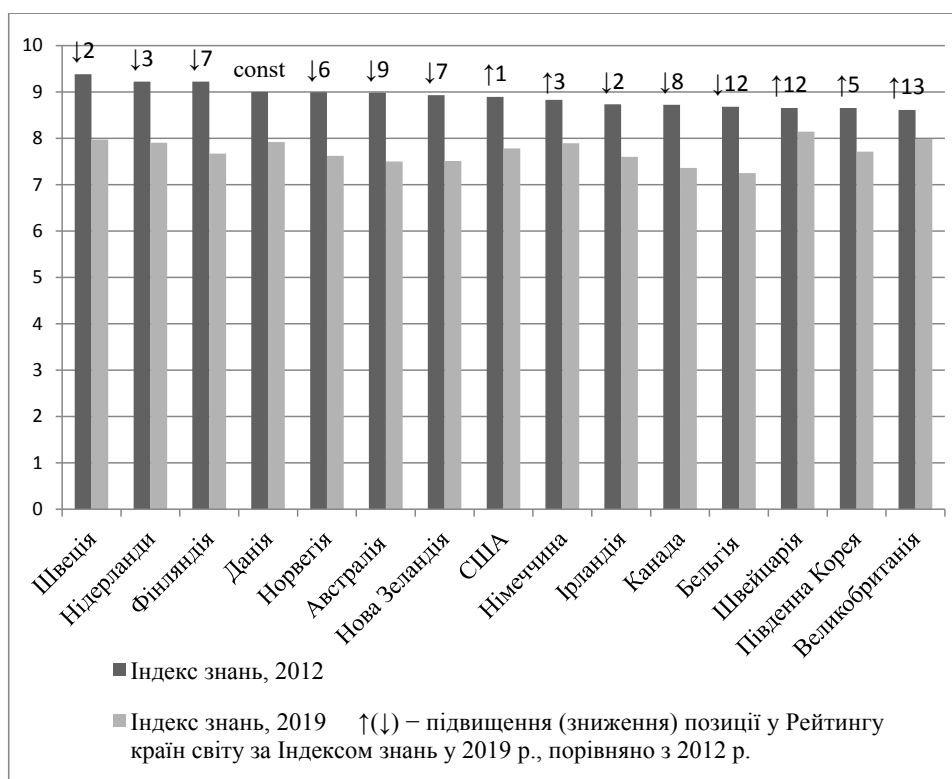


Рис. 1. Динаміка Індексу знань та його рейтингу у розвинених країнах світу

Джерело: побудовано на основі [8] та табл. 2

значення цього Індексу і за рахунок цього піднялися у відповідному рейтингу країн світу. Так, Швейцарія піднялась у рейтингу на 12 позицій (з 13 місця на 1), Південна Корея – на 5 позицій (з 14 місця на 9), Великобританія – на 13 позицій (з 15 місця на 2). Також низка країн, зокрема Швеція, опустилась у рейтингу на 2 позиції, Нідерланди – на 3, Фінляндія – на 7, Норвегія – на 6. Данія не змінила свою позицію і залишилася на 4 місці. Україна ж у 2012 році займала 56 позицію, а у 2019 піднялася на одну сходинку вище, посівши 55 місце в рейтингу.

Висновки. Сучасна парадигма конкурентних переваг країн та ефективності їх господарювання залежать від застосування ними знань. Перехід саме до такого ступеня розвитку суспільства передбачає зміну економічної політики. Її ключовим напрямом при цьому стає розвиток людського капіталу. Для подальших досліджень актуальним є вивчення вже наявного досвіду економічно розвинених країн щодо формування та розбудови економіки, яка базується на знаннях, та створення з його врахуванням власної концептуальної моделі розвитку економіки знань.

Список використаних джерел:

1. Кушерець В.І. Час знань URL: http://znannya.org.ua/cgi-bin/view.cgi?id=147&cat_id=2&page=7 (дата звернення: 24.03.2020).
2. Федулова Л.І. Економіка знань : підручник. Київ, 2009. 600 с.
3. Демиденко В., Здоренко Т. Перспективи розвитку економіки знань в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету*. 2016. № 42. С. 65–70.
4. Organization for Economic Cooperation and Development. The knowledge-based economy. OECD/GD (96) 102. Paris, 1996.
5. Геєць В.М. Характер перехідних процесів до економіки знань. *Економіка України*. 2004. № 4. С. 4–14.
6. Сахненко О.І. Економіка знань: світовий досвід та перспективи впровадження в Україні. *Інноваційна економіка*. 2013. № 7. С. 57–59.
7. Хусаїнов Р.В., Янченко А.Ю., Руденко М.М. Економіка знань: сутність, складові, специфіка. *Молодий вчений*. 2015. № 11. С. 95–103.
8. Індекс економіки знань. *Гуманитарний портал*. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info> (дата звернення: 23.03.2020).
9. Global innovation index 2019. URL: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (дата звернення: 23.03.2020).
10. Рейтинг стран мира по уровню образования. *Гуманитарний портал*. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info> (дата звернення: 23.03.2020).
11. Рейтинг стран мира по уровню развития информационно-коммуникационных технологий. *Гуманитарний портал*. URL: <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info> (дата звернення: 23.03.2020).

References:

1. Kusherets V.I. *Chas znan* [Time of knowledge]. Available at: http://znannya.org.ua/cgi-bin/view.cgi?id=147&cat_id=2&page=7 (accessed 24 March 2020).
2. Fedulova L.I. (2009) *Ekonomika znan* [Knowledge economy]. Kyiv. (in Ukrainian)
3. Demydenko V., Zdorenko T. (2016) *Perspektyvy rozvytku ekonomiky znan v Ukraini* [Prospects for Knowledge Economy Development in Ukraine]. *Collection of scientific works of Cherkasy State Technological University*, no. 42, pp. 65–70.
4. Organization for Economic Cooperation and Development (1996) *The knowledge-based economy*. OECD/GD (96) 102, Paris.
5. Heyets' V.M. (2004) *Kharakter perekhidnykh protsesiv do ekonomik znan* [The character of transient processes to knowledge-based economies]. *Ukraine economy*, no. 4, pp. 4–14.
6. Sakhnenko O.I. (2013) *Ekonomika znan: svitovyi dosvid ta perspektyvy vprovadzhennia v Ukraini* [Knowledge economy: world experience and prospects for implementation in Ukraine]. *Innovative economy*, no. 7, pp. 57–59.
7. Khusainov R.V., Yanchenko A.Yu., Rudenko M.M. (2015) *Ekonomiky znan': sutnist', skladovi, spetsyfika* [Knowledge economies: nature, components, specific character]. *Molodyy vchenyy*, no. 11, pp. 95–103.
8. Indeks ekonomiki znaniy [Index of knowledge economy]. *Gumanitarniy portal* [Humanitarian portal]. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/knowledge-economy-index/knowledge-economy-index-info> (accessed 23 March 2020).
9. Global innovation index 2019. Available at: https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf (accessed 23 March 2020).
10. Reyting stran mira po urovnyu obrazovaniya [Ranking of the countries of the world by educational level]. *Gumanitarniy portal* [Humanitarian portal]. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/education-index/education-index-info> (accessed 23 March 2020).
11. Reyting stran mira po urovnyu razvitiya informatsionno-kommunikatsionnykh tekhologiy [Ranking of the countries of the world by the level of development of information and communication technologies]. *Gumanitarniy portal* [Humanitarian portal]. Available at: <https://gtmarket.ru/ratings/ict-development-index/ict-development-index-info> (accessed 23 March 2020).

УДК 338.46

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-3>**Січка І.І.,**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри туристичної інфраструктури
та готельно-ресторанного господарства,
Ужгородський національний університет

Sichka Ivan,

Candidate of Economic Sciences,
Associate Professor of the Department of
Tourism Infrastructure and hotel and restaurant business,
Uzhhorod National University

УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ НА МІЖНАРОДНОМУ ГОТЕЛЬНОМУ РИНКУ

Січка І.І. Управління проєктами на міжнародному готельному ринку. У статті розглянуто управління проєктами на міжнародному готельному ринку. Досліджено, що проєкт у індустрії гостинності визначається як тимчасове починання, яке передбачає створення унікального продукту чи послуги. Фактором зростання кількості нових готельних проєктів у світі є збільшення кількості подорожей, що формує потребу у засобах розміщення. Встановлено, що в результаті значної кількості «будівельних ліній» нові відкриття готелів продовжують сягати рекордної кількості. У 2020 р. загальна сума може досягти 3 000 нових відкритих готелів, приблизно 1 250 з яких буде відкрито у США. Виявлено, що провідні франчайзингові компанії у світовому готельному бізнесі лідирують і за кількістю проєктів. Серед них слід назвати такі готельні мережі, як “Marriott International”, “Hilton Worldwide”, “InterContinental Hotels Group” (IHG) та “AccorHotels”.

Ключові слова: управління проєктами, готельний бізнес, готельні мережі, проєкт, пайплайн.

Січка І.І. Управление проектами на международном гостиничном рынке. В статье рассмотрено управление проектами на международном гостиничном рынке. Доказано, что проєкт в индустрии гостеприимства определяется как временное начинание, которое предусматривает создание уникального продукта или услуги. Фактором роста количества новых гостиничных проектов в мире является увеличение количества путешествий, что формирует потребность в средствах размещения. Установлено, что в результате

значительного количества «строительных линий» новые открытия отелей продолжают достигать рекордного количества. В 2020 г. общая сумма может достичь 3 000 новых открытых гостиниц, примерно 1 250 из которых будут открыты в США. Выявлено, что ведущие франчайзинговые компаний в мировом гостиничном бизнесе лидируют и по количеству проектов. Среди них следует назвать такие гостиничные сети, как “Marriott International”, “Hilton Worldwide”, “InterContinental Hotels Group” (IHG) и “AccorHotels”.

Ключевые слова: управления проектами, гостиничный бизнес, гостиничные сети, проект, пайплайн.

Sichka Ivan. Project management in the international hotel market. The purpose of the article is to consider project management in the international hotel market. When managing a project in the hospitality industry, it is important to understand what contributes to its value. The key to successful implementation of any project is a full understanding of the value it will receive upon completion. Because the hospitality industry is heavily customer-focused and service-oriented, project implementation is typically focused on delivering value for service. This requires new projects in the hotel business that helps create a unique product, service, or result. It has been researched that a hospitality industry project is defined as a temporary endeavor that involves the creation of a unique product or service. A growing factor in the number of new hotel projects in the world is the increase in travel, which creates a need for accommodation. In the traditional approach, five groups of processes are distinguished in project development: initiation (idea); planning; implementation; monitoring and control; closing. However, not all projects will complete all of these steps, as some may be closed earlier than originally expected. It is established that as a result of a large number of “building lines’ new hotel openings continue to reach a record number. In 2020, the total could reach 3,000 new open hotels, approximately 1,250 of them in the United States. It is revealed that the leading franchise companies in the world hotel business are also leading in the number of projects. These include Marriott International, Hilton Worldwide, InterContinental Hotels Group (IHG), and AccorHotels. The largest countries in terms of hotel projects are the United States and China. The United States accounts for 41% of global pipeline projects for new hotel launches, and China for 20%, accounting for 61% of the two countries. The cities with the highest concentration of new hotel projects are New York, Dubai, Dallas, Houston and Shanghai. Of the top 10 cities with “construction corridors” with more than 100 projects, six are located in the United States and three are located in China. No hotel projects have been launched in 2018 in the following countries: Afghanistan, Gibraltar, Guatemala, Mali, and Lebanon.

Key words: project management, hotel business, hotel chains, project, pipeline.

Постановка проблеми. Під час керування проектом в індустрії гостинності важливо розуміти, що сприяє його цінності. Запорукою успішної реалізації будь-якого проекту є повне розуміння вартості, яку він отримає після завершення. Оскільки індустрія гостинності сильно орієнтована на споживачів та обслуговування, проектна реалізація, як правило, зосереджена на наданні цінності послугам.

Сьогодні сфера обслуговування загалом і готельне господарство зокрема вимагають пошуку нових альтернатив прийому, гостинності та адаптації для задоволення потреб гостя через високий попит на поточному ринку, що дає змогу зберігати готельну активність і якість та, як наслідок, досягти бажаного прибутку. Для цього необхідні нові проекти у готельному бізнесі, що сприяють створенню унікального продукту, послуги та результату.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. А.А. Терехух, Н.В. Чорненко розглядали впровадження інновацій у готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. Проектний менеджмент готелю ґрунтується на методології планування та операційних факторах і концепціях, тому кожне готельне підприємство зобов'язане планувати свою поточну та стратегічну діяльність, розробляючи послуги для гостей, оптимізувати витрати, а також створювати конкурентні переваги на ринку [5, с. 9].

У навчальному посібнику «Управління інноваційними проектами» розглянуто теоретичні основи поняття інноваційних проектів та управління ними, питання експертизи інноваційних проектів та оцінювання їх ефективності, фінансування та управління ризиками, а також формування команди та організації взаємодії учасників проекту [6, с. 5].

П.С. Клімушин акцентував увагу на необхідності адаптації методології проектного менеджменту до теорії українського державного управління для забезпечення проектно-інноваційного розвитку регіонів. Автором удосконалено освітній механізм запровадження методології управління проектами в систему магістерської програми підготовки державних службовців [3, с. 47].

О.О. Копитько розглядала проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні [4].

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розгляд управління проектами на міжнародному готельному ринку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Комітету знань з управління проектами (РМВОК) проект визначається як тимчасове починання, яке передбачає створення унікального продукту чи послуги.

Управління проектами – це використання знань, умінь, інструментів та прийомів для здійснення проектною діяльністю задля задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін від проекту [9].

У вітчизняній практиці під проектом зазвичай розуміють комплекс науково-дослідних, проектно-конструкторських, соціально-економічних, організаційно-господарських та інших заходів, пов'язаних ресурсами, виконавцями та термінами, відповідним чином оформлених і спрямованих на зміну об'єкта управління, що забезпечує ефективність вирішення основних завдань та досягнення відповідних цілей за певний період [6, с. 30].

Для повноти розуміння того, чим все ж таки є проект, крім визначення, слід розглянути його ключові характеристики. По-перше, проект спрямований на

досягнення конкретних цілей. По-друге, проект містить скоординоване виконання взаємозалежних дій. По-третє, проект має обмежену тривалість у часі з чітко визначеним початком і кінцем. По-четверте, проект деякою мірою неповторний та унікальний. Загалом саме ці чотири характеристики відрізняють проекти від інших проявів управлінської діяльності.

За традиційного підходу до розроблення проекту виділяють п'ять груп процесів, таких як ініціація (ідея); планування; виконання; моніторинг та контроль; закриття. Однак не всі проекти будуть виконувати всі ці етапи, оскільки деякі з них можуть бути закриті раніше, ніж спочатку очікувалося [5, с. 11].

За даними світової компанії з комерційної нерухомості готелі є спеціалізованим класом активів, який вимагає цілеспрямованого нагляду. Готелі – це динамічні активи, що приносять прибуток, які, якщо їх купувати, розвивати, у відповідний час дадуть чудову віддачу.

Методологічною основою проектного менеджменту слід вважати теорію сітвого моделювання. Теорія сітвого моделювання дає змогу виконати розбивку всього комплексу на окремі дрібні роботи, визначити їх тривалість та потрібні ресурси. Це можна зробити кількома методами, найбільш популярними з яких є діаграма Ганта та сітвий графік виконання робіт [3, с. 51].

Новий життєвий цикл готельного проекту – це структура, що підтримує реалізацію нових готельних проектів. Це концептуальна модель, що визначає взаємопов'язані фази нових готельних проектів і забезпечує структуру для управління ходом роботи.

Згідно з Lodging Econometrics (LE) нині в усьому світі будується 5 988 проектів на 1 133 017 номерів. Проекти, які планують розпочати будівництво в наступні 12 місяців, складають 3 945 одиниць, або 570 731 номер. Обидва показники є рекордно високими [10].

Найбільшими країнами за кількістю проектів є США й Китай. У США зростання готельних проектів почалося з 2011 р., налічуючи 5 312 проектів місткістю 634 501 номер, а в Китаї за цей період реалізовано 2 523 проекти з 556 645 номерами. США складає 41% проектів у загальному глобальному пайплайн ("pipeline" – «процес розроблення») із запуску нових готелів, а Китай – 20%, разом на ці дві країни припадає 61% проектів.

Містами з найбільшою концентрацією нових готельних проектів є Нью-Йорк (169 проектів, або 29 365 номерів), Дубаї (163 проекти, або 47 783 кімнати), Даллас (156 проектів, або 18 908 номерів), Х'юстон (150 проектів, або 16 321 номер) та Шанхай (121 проект, або 24 759 номерів). З 10 краєвих міст, які мають «будівельні коридори» з більш ніж 100 готельними проектами, шість розташовані у Сполучених Штатах, а три – у Китаї.

Середні витрати на будівництво готелів у США у 2018 р. за окремими містами представлено на рис. 1. У розрізі 3-зіркових готелів найбільшими витрати на їх будівництво є у Сан-Франциско (450 дол.), а найменшими – у Портленді (182,5 дол./фут²). Найдорожче будівництво 5-зіркових готелів у Гонолулу (622,5 дол.), а найдешевше – у Портленді (250 дол./фут²).

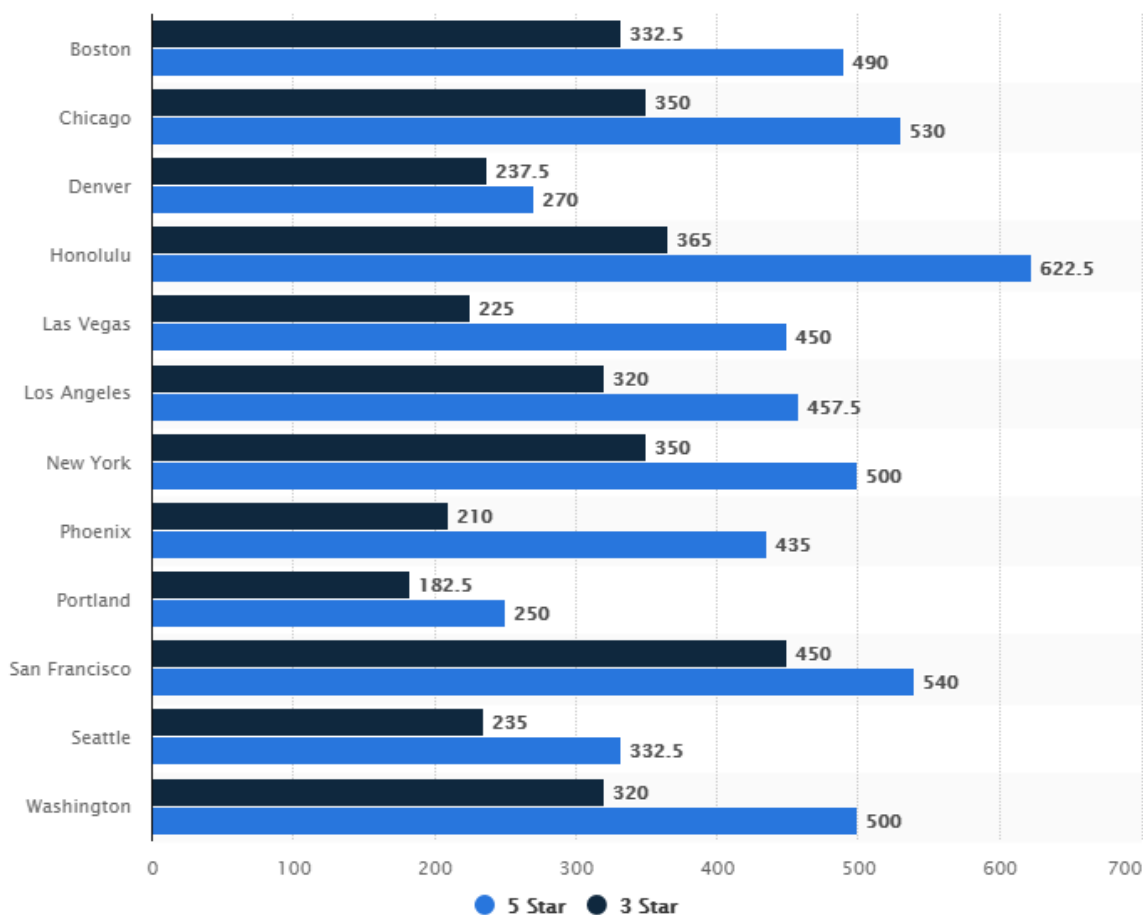


Рис. 1. Середні витрати на будівництво готелів у США у 2018 р. (дол. США за фут²) [7]

На міжнародному ринку провідними ініціаторами нових проєктів у готельному бізнесі є франчайзингові компанії. Лідирує за кількістю проєктів «Marriott International», маючи 2 324 проєкти місткістю 391 058 номерів. Другу та третю позицію займають «Hilton Worldwide» (2 202 проєкти, або 327 723 номери) та «InterContinental Hotels Group» (IHG) (1 653 проєкти, або 244 038 номерів).

Також хороші позиції на міжнародній арені мають «AccorHotels» (809 проєктів, або 147 647 номерів), «Hyatt» (212 готелів, або 45 117 номерів), «Best Western» (275 проєктів, або 29 243 кімнати).

Кожен із готельних ланцюгів розвиває декілька брендів у різних цінових пропозиціях з урахуванням сегментації ринку. Нині готельних брендів у всьому світі приблизно 610. «Marriott» лідирує з 29 лейблами, далі йдуть «Accor» (25), «Hilton» (15), «IHG» та «Hyatt» (12), «Choice» (11).

Провідними брендами пайплайну для кожної з цих компаній є «Fairfield Inn Marriott» (345 проєктів, або 37 214 номерів), «Hilton's Hampton Inn» (604 проєкти, або 77 193 номери), «IHG Holiday Inn Express» (713 проєктів, або 88 689 номерів), «ibis Brands AccorHotels» (358 проєктів, або 53 387 номерів), «Choice's Comfort Suites» (322 проєкти, або 26 878 номерів).

В результаті рекордної кількості «будівельних ліній» нові відкриття готелів продовжують досягати рекордної кількості. У 2020 р. загальна сума може досягти 3 000 нових відкритих готелів, приблизно 1 250 з яких буде відкрито у США.

Розглянемо дані щодо будівництва нових проєктів у сфері готельного бізнесу. У топ-5 країн за кількістю будівництва нових готельних номерів у 2018 р. увійшли Китай, США, ОАЕ, Саудівська Аравія, Німеччина (табл. 1).

Таблиця 1

Топ-5 країн за кількістю будівництва нових готельних номерів [8]

Країна	2017 р.	2018 р.	Темп приросту, %
Китай	167 579	201 733	20
США	179 979	191 800	7
ОАЕ	38 811	57 146	47
Саудівська Аравія	40 428	49 142	22
Німеччина	16 980	45 101	166

Економіка готелів у Китаї швидко зростає: на кінець 2018 р. в будівництві понад 200 000 номерів. Кількість номерів у США протягом 2018 р. сильно не змінилась і лише незначною мірою зросла наприкінці року за рахунок діяльності «JW Marriott and Edition» у Лас-Вегасі.

Об'єднані Арабські Емірати демонструють 196 проєктів у будівництві засобів розміщення, найбільшим серед яких є 900-кімнатний готель «Cote D'Azur». У Саудівській Аравії досі зафіксовано найбільше будівництво готелів у світі, «Абрадж Кудай» в Мецці з проєктом на 10 000 номерів готовий відкри-

тись у 2020 р. У Німеччині нараховано 318 проєктів, два з яких («Motel One Nuremberg-City Motel» та скандинавський «Франкфурт-Хафенпарк») мають місткість більше 500 номерів.

В Португалії будеється 30 готелів, найбільшим серед яких є 450-кімнатний «Pestana Quinta da Amoreira» (табл. 2). Варто також зазначити, що 16 проєктів локалізовано в Лісабоні. У Сьєрра-Леоне два готелі, а саме «Hilton» та «Noom Freeport», складають значну частину пайплайну. У Румунії всі сім проєктів переважно належать франчайзинговим мережам. В Бухаресті побудовано 773 номери. У японському готельному бізнесі заслуговує на увагу бренд «APA», який налічує 13 проєктів та 7 700 номерів.

Таблиця 2

Топ-5 країн з найбільшими темпами приросту нових готельних проєктів [8]

№	Країна	2017 р.	2018 р.	Темп приросту, %
1	Португалія	328	4 231	1 190
2	Сінгапур	200	1 943	872
3	Сьєрра-Леоне	40	340	750
4	Румунія	165	946	473
5	Японія	6 722	33 324	396

Жодного готельного проєкту не було започатковано у 2018 р. в таких країнах, як Афганістан, Гібралтар, Гватемала, Малі, Ліван.

У першій половині 2019 р. загалом у світі було відкрито 1 374 нових готелів на 196 237 номерів, а до кінця року планується відкрити ще 1 675 готелів з 236 334 номерами. Оскільки глобальний пайплайн перебуває на найвищому рівні, LE прогнозує, що нові відкриття готелів продовжуватимуть зростати. Якщо всі готелі, які прогнозують відкриття до 2021 р., втіляться в життя, це буде найбільший сплеск нових відкритих готелів у всьому світі.

Висновки. Управління проєктами – це використання знань, умінь, інструментів та прийомів для проєктної діяльності задля задоволення потреб та очікувань зацікавлених сторін від проєкту. Незважаючи на зростання витрат на будівництво, запуск нових проєктів у готельному господарстві протягом останніх років продовжує зростати. Згідно з «Lodging Econometrics» (LE) нині в усьому світі будеється 5 988 проєктів на 1 133 017 номерів.

Найбільшими країнами за кількістю проєктів є США й Китай. Разом на ці дві країни припадає 61% проєктів. Містами з найбільшою концентрацією нових готельних проєктів є Нью-Йорк, Дубаї, Даллас, Х'юстон та Шанхай. Жодного готельного проєкту не було започатковано у 2018 р. у таких країнах, як Афганістан, Гібралтар, Гватемала, Малі, Ліван.

На міжнародному ринку провідними ініціаторами нових проєктів у готельному бізнесі є франчайзингові компанії. Лідирують за кількістю проєктів «Marriott International», «Hilton Worldwide» та «InterContinental Hotels Group».

Список використаних джерел:

1. Бачо Р.Й., Пойда-Носик Н.Н., Січка І.І. Інвестиції в туристично-рекреаційну галузь України: теорія та практика регулювання : монографія. Ужгород : ФОП Брежа А.Е., 2014. 208 с.
2. Грабар М.В., Пойда-Носик Н.Н. Системний розвиток туризму та рекреації: теоретичні та практичні аспекти управління на регіональному рівні : монографія. Ужгород : Говерла, 2016. 238 с.
3. Клімушин П.С. Управління проектами як методологія ефективного впровадження інновацій. *Теорія та практика державного управління*. 2013. Вип. 1(40). С. 47–55.
4. Копитько О.О. Проектний менеджмент як ефективний інструмент соціально-економічного розвитку територій в Україні. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2009. Вип. 2(2). URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf
5. Теребух А.А., Чорненко Н.В. Впровадження інновацій в готельному бізнесі на основі проектного менеджменту. *Інтернаука. Серія: Економічні науки*. 2018. № 7. С. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039>
6. Управління інноваційними проектами : навчальний посібник / уклад.: Н.Н. Пойда-Носик, І.І. Черленяк. Ужгород : Говерла, 2017. 360 с.
7. Average construction costs of hotels in the United States in 2018, by select city. URL: <https://www.statista.com/statistics/830378/construction-costs-of-hotels-in-us-cities> (дата звернення: 02.02. 2020).
8. Construction Pipeline Trend Report. URL: <https://lodgingeconometrics.com/shop/construction-pipeline-trend-report> (дата звернення: 11.02.2020).
9. Noordzy G., Whitfield R. A Project Lifecycle for New Hotels ProjectManagement.com. URL: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/A-Project-Lifecycle-for-New-Hotels> (дата звернення: 15.02.2020).
10. Global Hotel Construction Has Reached an All-Time High. URL: <https://lodgingmagazine.com/global-hotel-construction-has-reached-all-time-high> (дата звернення: 22.02.2020).

References:

1. Bacho R.Y., Poida-Nosyk N.N., Sichka I.I. (2015) Investytsii v turystychno-rekreatsiinu haluz Ukrainy: teoriia ta praktyka rehuliuвання [Investments in the tourism and recreational industry of Ukraine: theory and practice of regulation]. Uzhhorod FOP Breza A.E. (in Ukrainian)
2. Hrabar M.V., Poida-Nosyk N.N. (2016) Systemnyi rozvytok turyzmu ta rekreatsii: teoretychni ta praktychni aspekty upravlinnia na rehionalnomu rivni [Systematic development of tourism and recreation: theoretical and practical aspects of regional management]. Uzhhorod: Hoverla. (in Ukrainian)
3. Klimushyn P.S. (2013) Upravlinnia proektamy yak metodolohiia efektyvnoho vprovadzhenia innovatsii [Project management as a methodology for effective implementation of innovations]. Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia, vyp. 1(40), pp. 47–55.
4. Terebukh A.A., Chornenka N.V. (2018) Vprovadzhenia innovatsii v hotelnomu biznesi na osnovi proektnoho menedzhmentu [Implementation of innovations in the hotel business on the basis of project management]. Internauka. Serii: Ekonomichni nauky, № 7, pp. 9–14. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2018-7-4039>
5. Kopytko O.O. (2009) Proektnyi menedzhment yak efektyvnyi instrument sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorii v Ukraini [Project management as an effective tool for socio-economic development of territories in Ukraine]. Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriadyvannia, vyp. 2(2). Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Dums/2009-02/Kopytko.pdf (accessed: 12 February 2020).
6. Upravlinnia innovatsiinykh proektamy : navch. posibnyk / uklad.: N.N. Poida-Nosyk, I.I. Chereniak. Uzhhorod: Hoverla, 2017. 360 p. (in Ukrainian)
7. Average construction costs of hotels in the United States in 2018, by select city. Available at: <https://www.statista.com/statistics/830378/construction-costs-of-hotels-in-us-cities> (accessed: 02 February 2020).
8. Construction Pipeline Trend Report. Available at: <https://lodgingeconometrics.com/shop/construction-pipeline-trend-report> (accessed: 11 February 2020).
9. Noordzy G., Whitfield R. A Project Lifecycle for New Hotels ProjectManagement.com. Available at: <http://www.projectmanagement.com/articles/304593/A-Project-Lifecycle-for-New-Hotels> (accessed: 15 February 2020).
10. Global Hotel Construction Has Reached an All-Time High. Available at: <https://lodgingmagazine.com/global-hotel-construction-has-reached-all-time-high> (accessed: 22 February 2020).

Цалан М.І.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин,
Ужгородський національний університет

Tsalan Myroslava,

PhD in Economics,
Associate Professor of the Department of International Economic Relations,
Uzhgorod National University

РЕАЛІЗАЦІЯ КЛАСТЕРНИХ ІНІЦІАТИВ У ЄВРОПІ

Цалан М.І. Реалізація кластерних ініціатив у Європі. У статті автором розглянуто кластери як один з інструментів ведення конкурентної боротьби в сучасних умовах розвитку ринку. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності кластеру. Акцентовано увагу на кластерах як одному з найбільш ефективних видів інтеграційних систем для забезпечення конкурентоздатності. Окреслено переваги та ризикові моменти участі суб'єктів у кластерах. Проаналізовано основні засади функціонування та завдання діяльності Європейської платформи кластерної співпраці та Кластерного порталу ЄС. Розглянуто види кластерів, які є найбільш поширеними у світі та у країнах Європи відповідно до пріоритетів їх діяльності. Вивчення основ кластеризації та особливостей кластерної політики ЄС може бути цінним досвідом для вдосконалення організації кластерної діяльності в Україні.

Ключові слова: кластери, переваги діяльності кластерів, кластерні ініціативи, синергетичний ефект, кластерні структури.

Цалан М.І. Реализация кластерных инициатив в Европе. В статье автором рассмотрены кластеры как один из инструментов ведения конкурентной борьбы в современных условиях развития рынка. Проанализированы теоретические подходы к определению сущности кластера. Акцентируется внимание на кластерах как одном из наиболее эффективных видов интеграционных систем для обеспечения конкурентоспособности. Очерчены преимущества и рискованные моменты участия субъектов в кластерах. Проанализированы основные принципы функционирования и задания деятельности Европейской платформы кластерного сотрудничества и Кластерного портала ЕС. Рассмотрены виды кластеров, которые являются наиболее распространенными в мире и в странах Европы в соответствии с приоритетами их деятельности. Изучение основ кластеризации и особенностей кластерной политики ЕС может быть ценным опытом для усовершенствования организации кластерной деятельности в Украине.

Ключевые слова: кластеры, преимущества деятельности кластеров, кластерные инициативы, синергетический эффект, кластерные структуры.

Tsalan Myroslava. Implementation of cluster initiatives in Europe. The article considers clusters as one of the tools of competition in the current market development conditions. Theoretical approaches to determining the nature of the cluster have been analyzed. The focus is on clusters as one of the most effective types of integration systems for competitiveness ensuring. The cluster is mainly considered as a sectoral association of enterprises of a certain territory on a voluntary basis, cooperating with scientific (educational) institutions, public organizations and local authorities in order to increase the competitiveness of both their products and to promote the economic development of the territory where they operate. Working together, the cluster participants achieve a higher level of innovation; create more jobs and a more creative competitive product. The advantages and risks of subjects' participation in clusters have been outlined. The benefits of participating in the cluster include the implementation of educational initiatives, opportunities for collaborative research and international relations, legal support and protection of the rights of the cluster members, constant interaction with the cluster members. Risks of cluster activity are considered to be inconsistency of cluster participants' expectations, lack of trust among the partners, possibility of theft of intellectual property results, outflow of personnel, competition of participants for market leadership. The basic principles of functioning and tasks of the activities of the European Cluster Collaboration Platform and the EU Cluster Portal have been analyzed. The types of clusters that are most widespread in the world and in Europe according to their priorities have been examined by the author. Clusters are common in various sectors of the economy. In forestry, they envisage the rational use of forest resources, the activation of wood processing, the development of tourism, the use of recyclables, and give the opportunity to create new jobs, increase budget revenues and increase the income of the local population. Studying the basics of clustering and the features of EU cluster policy can be a valuable experience for improving the organization of cluster activity in Ukraine. A promising area of research is to study the features of the implementation of cluster policy by the European Union.

Key words: clusters, benefits of cluster activities, cluster initiatives, synergistic effect, cluster structures.

Постановка проблеми. Сьогодні одним зі способів досягнення успіху на ринку в жорстких умовах напруженої конкурентної боротьби є формування оптимізаційних коопераційних зв'язків, які часто набувають форми кластерів. З плином часу кластерні моделі довели свою ефективність як на глобальному та регіональному рівнях, так і на галузевому чи рівні окремих підприємницьких структур. Зв'язки в межах кластерів встановлюються та розширюються задля максимізації результатів кооперації. Кластери мають безліч переваг для їх учасників, що становить головний стимул організації їх діяльності саме у формі таких ініціатив.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання кластерів входить до сфери наукових інтересів таких відомих учених-економістів, як Д. Одреш, Дж. Бекаттіні, М. Вільямс, В. Елснер, Г. Кергел, Б. Люндваль, Ф. Малерба, М. Портер, М. Превезер, Т. Роеландт, С. Розенфельд, М. Сторпер, М. Фельдман. Переважно в науковій літературі кластери вивчаються з точки зору їх географічного розташування, інтеграційної взаємодії учасників кластеру, регіонального розвитку. Водночас залишаються чимало недосліджених або недостатньо досліджених аспектів кластерного розвитку, що привертають увагу науковців у процесі дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розгляд особливостей реалізації кластерних ініціатив у Європі.

Виклад основного матеріалу дослідження. У науковій літературі існує декілька підходів до тлумачення поняття кластеру. У широкому розумінні його визначає М. Портер. Він стверджує, що це є мережами співпраці та взаємодії, які пропонують можливості для стимулювання економічного розвитку та зміцнення конкурентоспроможності [1]. З іншого боку, кластери – це групи спеціалізованих підприємств (найчастіше малих та середніх підприємств) та інших пов'язаних з ними суб'єктів, які тісно співпрацюють у визначеному місці [2]. За територіальною ознакою кластер поєднує схожі, пов'язані між собою та взаємодоповнюючі підприємства [3]. Кластер можна розглядати як галузеве, територіальне та добровільне об'єднання підприємницьких структур, які тісно співпрацюють із науковими (освітніми) установами, громадськими організаціями та органами місцевої влади задля підвищення конкурентоздатності власної продукції та сприяння економічному розвитку регіону [4]. Фактично діяльність кластеру зорієнтована на досягнення власних вигід, але водночас вигоди отримує економічна система, в якій кластер працює.

Важливо зауважити, що учасники кластеру, працюючи разом, проявляють себе більш інноваційними, створюють більше робочих місць, реструктують більше торгових марок та патентів, ніж вони б змогли, пра-

цюючи поодиночки. Такий підхід дає змогу створити та підтримувати синергетичний ефект діяльності учасників у межах організованого кластеру. Синергія – це ефект, коли сумарна взаємодія декількох елементів дає кращий результат, аніж проста сума їх вкладу окремо. Таким чином, суб'єкти кластерної ініціативи доповнюють та посилюють сильні сторони один одного. Залучення до кластеру, крім об'єднання підприємств однієї галузі, ще науково-дослідних, освітніх, фінансових та інших установ значно пришвидшує та оптимізує їх роботу. Кластери в сучасних умовах – це потужна система з активними каналами бізнес-комунікації, що використовують спільну інфраструктуру, мають спільні цілі, можливості та ризики діяльності.

Ю. Кирилов зазначає, що кластери визнані одними з найбільш ефективних видів інтеграційних систем для забезпечення конкурентоздатності [5]. Конкурентоспроможність з точки зору кластеризації – це динамічний процес реалізації зусиль заради високої продуктивності шляхом ефективного використання інтелектуальних, природних і технологічних ресурсів території, регіону та їх виробничих кластерів [6]. Сьогодні кластери визнані однією з найефективніших виробничих систем, важливим механізмом підвищення конкурентоспроможності регіонів, галузей та підприємств. Найактивніше кластеризація здійснюється на рівні регіону, оскільки однією з визначних ознак кластеру є принцип територіальної локалізації, тісних зв'язків та інтенсивного неформального обміну всередині групи ідеями та інформацією [7]. Участь у кластерах передбачає як наявність переваг, так і створення окремих ризиків (табл. 1).

О. Медовой стверджує, що участь у кластері дає змогу учасникам мати спрощений доступ до міжнародних конференцій та семінарів, обміну досвідом щодо новинок та трендів у сфері кластерного розвитку. У Європі задля цього створена Європейська платформа кластерної співпраці (European cluster collaboration platform). Кластери здійснюють маркетингові дослідження, за результатами яких учасники можуть посилити свої конкурентні переваги на ринку. За рахунок особистих зв'язків учасників кластеру знаходяться нові інвестори, партнери та здійснюється вихід на нові ринки. Кластер характеризується колективним захистом, де один учасник може скористатися юридичною допомогою інших учасників того самого кластеру. Крім того, О. Медовой акцентує увагу на тому, що спільна робота в рамках кластеру зазвичай стимулює появу нових ідей та бізнес-рішень, що є важливими як для учасників кластерної структури, так і для території, де він розміщений [8].

Кластери у сучасний період є інструментами оздоровлення економіки загалом, активізації регіонального

Таблиця 1

Переваги та ризики участі у кластерах [8]

№	Переваги	Ризики
1.	Освітні ініціативи	Невідповідність очікувань учасників кластеру реальності
2.	Дослідження	Відсутність довіри до партнерів
3.	Міжнародні зв'язки	Страх перед крадіжкою інтелектуальної власності та відтоком кадрів
4.	Юридична підтримка та захист прав учасників кластеру	Бажання бути єдиним лідером на ринку
5.	Постійна взаємодія з колегами	Нерозуміння вигоди від співпраці у кластері

розвитку та високотехнологічних галузей зокрема. Функціонування кластерів має свої переваги як для розвитку економічної системи регіону та країни, так і безпосередньо для учасників кластеру. Економічна система вииграє, оскільки під час організації роботи кластерів поєднуються вже наявні передумови та чинники, не потрібно створювати нових та здійснювати фінансові затрати. Кластерна модель сприяє економічному зростанню території, підвищенню рівня їх технологічного розвитку та конкурентоспроможності, вирішенню окремих актуальних проблем. Успішний розвиток кластерів стимулює притік інвестицій до регіону. У сучасних умовах активізації конкурентної боротьби кластерні ініціативи дають можливість підприємствам посилювати конкурентні позиції, кращі можливості інноваційного розвитку, досліджень, доступ до ноу-хау тощо. Кластерна модель дає змогу розробляти стратегію розвитку, спрямовану на реалізацію інтересів кожного учасника й території, на якій вона розташована.

Серед найвідоміших світових кластерних утворень виділяють:

- 1) Силіконову долину (Каліфорнія, США) у сфері комп'ютерних технологій;
- 2) Американське автовиробництво у Детройті (США);
- 3) Центр нанотехнологій, біотехнологій, відновлювальних джерел енергії та цифрового друку у Нью-Мексико (США);
- 4) Бангалор (Індія) у сфері комп'ютерного забезпечення;
- 5) Долину Дахран (Dhahran Techno-Valle, Саудівська Аравія) у сфері енергетики;
- 6) Лондонський фінансовий центр «Сіті» (The City, Велика Британія);
- 7) Лондонський поштовий та логістичний центр «Сохо» (Soho, Лондон, Велика Британія);
- 8) авіаційну та космічну галузь у Тулузі (Toulouse, Франція);
- 9) контейнерний порт Роттердаму (Rotterdam, Нідерланди);

10) технологічний парк, машинобудування для друкарської галузі Гейдельберг (Heidelberg, Німеччина);

11) центр діамантів у Антверпені (Antwerp, Бельгія) [9].

Сьогодні кластери є сильно поширеними по світу, але їх географічне розташування є нерівномірним (рис. 1). Одні регіони є більш насиченими кластерними структурами, інші – менше.

З рис. 1 видно, що кількісно кластери, хоч представлені на всіх континентах, найбільшою мірою сконцентровані у Європі.

У країнах ЄС кластерний підхід до економічного розвитку вже досить розвинутий. Поширеність кластерних структур у Європі показано на рис. 2.

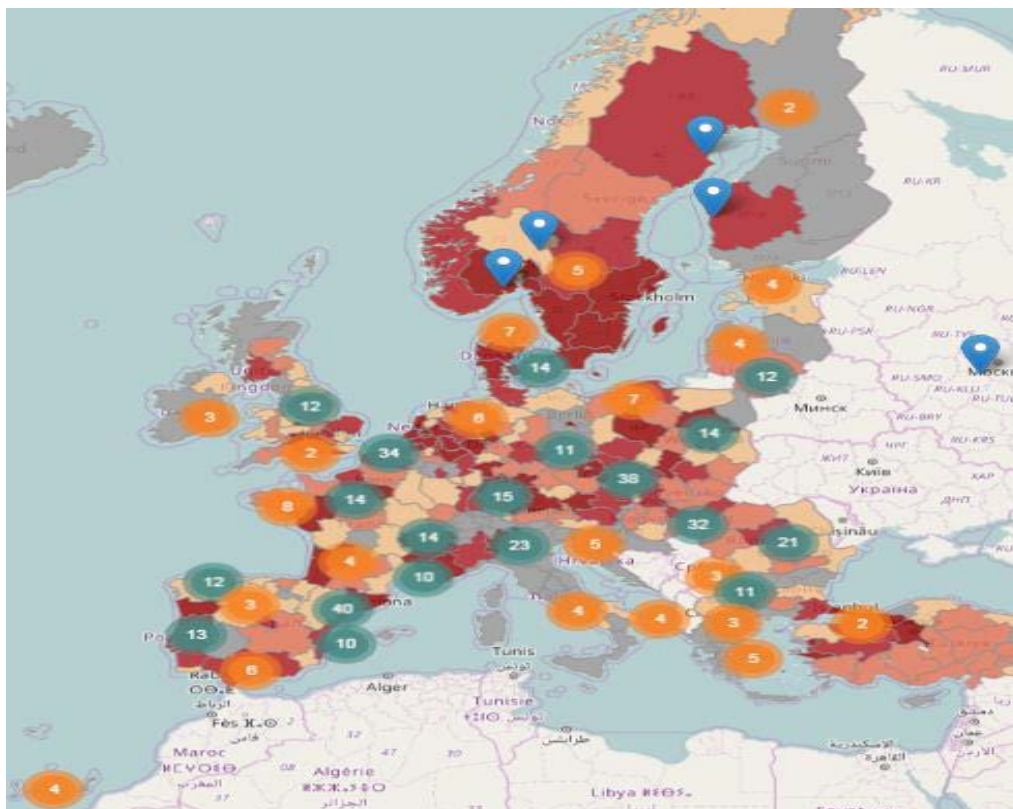
Кластери є у всіх країнах – членах Європейського Союзу, кожна з яких розробляє власну кластерну політику. У рамках ЄС з огляду на історію, різні умови та передумови формування кластерів важко сформувати єдину кластерну політику, тому вона в кожній країні є своєрідною, але підпорядкованою загальним економічним та правовим нормам.

Одним із завдань Європейської платформи кластерної співпраці (European Cluster Collaboration Platform) зараз є складання картографічних карт кластерних організацій у Європі та за її межами, що дає змогу здійснити огляд європейського покриття територій кластерними структурами. Станом на січень 2017 р. на згаданій платформі працювали 470 кластерних організацій з ЄС та з територій за його межами [1, с. 11].

Механізми підтримки кластерів включені до регіональних політик країн Європейського Союзу й складають одну з важливих їх частин. Розвиток кластерних ініціатив є як самостійним напрямом розвитку ЄС, так і інтегрованим до інших політик, зокрема до політики розвитку науки й технологій. Задля створення кластерів світового рівня в Європейському Союзі створено Кластерний портал ЄС (EU Cluster Portal), що забезпечує інструменти та інформацію з ключових європейських ініціатив щодо кластерів та малих і середніх підприємств, які беруть у них участь [2].



Рис. 1. Географія розміщення кластерів у світі [10]



📍 – кластерні організації; ● – менше 10 кластерів;
● 22 – від 11 до 100 кластерних організацій; ● 113 – більше 101 кластерної організації

Рис. 2. Кількісні показники розміщення кластерів у країнах Європи [11, с. 11]

З огляду на широке розмаїття взаємовідносин у межах кластерів, які функціонують у світі, зокрема у країнах ЄС, розрізняють такі види кластерів відповідно до пріоритетів їх діяльності:

- конкурентні кластери, де пріоритетом є лідерство в конкурентній боротьбі (мода у Парижі, вирощування квітів в Амстердамі);

- стратегічні кластери, де на першому плані перебуває підйом економіки відсталого регіону;

- виникаючі кластери, що мають високі темпи розвитку (наприклад, біотехнологічні, а також медіа в Австрії);

- потенційні кластери, що мають високий рівень компетенції, яка закладається в підйом економіки регіону (наприклад, для захисту довкілля у Фінляндії);

- стабілізуючі кластери, які сприяють диверсифікації економіки та створенню робочих місць (ділові послуги, туризм) [12, с. 163] (іншими словами, кластерна діяльність зорієнтована на досягнення окремих цілей впливу на економічну систему).

За спрямованістю переважних інтеграційних зв'язків виділяють такі кластери:

- регіональні (регіонально обмежені об'єднання навколо наукового або промислового центру);

- вертикальні (об'єднання всередині одного виробничого процесу);

- горизонтальні (об'єднання різних галузей промисловості в один мегакластер, наприклад «хімічний» кластер або «агропромисловий» кластер) [12, с. 163–164].

38% європейських робочих місць зосереджено у таких регіональних структурах. У Європі нараховується близько 2 000 статистичних кластерів, з яких близько 150 є кластерами світового рівня за кількістю зайнятих, сферою діяльності та спеціалізацією [13]. У країнах ЄС кластери частково допомагають вирішувати поточні економічні проблеми. Так, 43% зайнятих у промисловості Італії працюють у створених кластерах, де формуються 34% національного експорту. 99 кластерних проєктів Франції об'єднують 4,3 тис. підприємств, що значно активізує їхню діяльність [14, с. 58]. Більше 500 кластерів функціонують у Німеччині [15, с. 74].

Кластери є поширеними в різних секторах економіки. Серед відомих кластерів Європи у сфері лісового господарства слід відзначити Шотландський кластер лісових галузей (Великобританія), Кластерну ініціативу лісу та деревини Баварії (Німеччина), Лісовий кластер Штирії (Австрія), Литовський лісовий кластер (Литва), Латвійський національний лісовий кластер (Латвія). Кластерний підхід до лісового господарства як передбачає раціональне використання лісових ресурсів, активізацію переробки деревини, розвиток туризму, використання вторинної сировини, виробництво енергії з відходів лісопереробки, так і дає можливість створити нові робочі місця, підвищити надходження до бюджетів та збільшити доходи місцевого населення. Звичайно, реалізація кластерної ініціативи передбачає об'єднання зусиль підприємців, влади, науки та освіти.

Висновки. Реалізація кластерних ініціатив у Європі – це один із провідних напрямів досягнення економічних цілей. Кластери у сучасних економічних системах є диверсифікованими структурами за територіальним розміщенням, цілями, завданнями та пріоритетами. Це структури, які підвищують результативність діяльності як їх учасників, так і економічних систем, у яких вони функціонують. Взаємодія

суб'єктів у межах кластерів дає змогу легше протистояти ризикам, які породжені сучасним розвитком світового господарства загалом, регіональних та національних економічних систем. У перспективі вважаємо доцільним досліджувати особливості реалізації кластерної політики Європейським Союзом, досвід якого може бути застосований кластерними структурами України.

Список використаних джерел:

1. Porter M.E. Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. 1998. November – December. P. 77–90.
2. Cluster policy. URL: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en (дата звернення: 25.02.2020).
3. Чевганова В., Брижань І. Кластери та їх економічне значення. *Економіка України*. 2002. № 11. С. 35–41.
4. На Закарпатті по-науковому дослідили лісове господарство у комплексі. URL: <http://zakarpattia.net.ua/News/34063-Na-Zakarpatti-po-naukovomu-doslidyly-lisove-hospodarstvo-u-kompleksi> (дата звернення: 10.03.2020).
5. Кирилов Ю. Конкуреноспроможний розвиток аграрного сектору економіки України в умовах глобалізації: теорія, методологія, практика : дис. ... докт. екон. наук : спец 08.00.03. Херсон, 2015.
6. Соколенко С. Конкуреноспроможність регіону та інноваційні кластери. *Будуємо нову Європу: будівельні кластери та стратегії розвитку регіонів при підготовці до Євро-2012* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 11-13 червня 2008 р.). Тернопіль, 2008. URL: <http://ucluster.org/sokolenko/2008/06/konkurentospromozhnist-regionu-ta-innovacijny-klastery> (дата звернення: 25.03.2020).
7. Гончаренко І. Державний механізм регулювання соціально-економічного розвитку: теорія, методологія та практика : дис. ... докт. наук з держ. упр. : спец. 25.00.02. Маріуполь, 2015. 390 с.
8. Медовой О. Чому важливі IT-кластери. *Бізнес НВ*. 2016. URL: <https://biz.nv.ua/experts/zachem-nuzhny-it-klastery-105688.html> (дата звернення: 06.03.2020).
9. Європейська кластерна обсерваторія. URL: www.cluserobservatory.eu (дата звернення: 25.02.2020).
10. Clusters. EU National Institutes for Culture. URL: <https://www.eunicglobal.eu/clusters#cluster-map> (дата звернення: 15.02.2020).
11. Review of the state of development of clusters in EaP countries. URL: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/190353/Clusters+in+the+EaP+Countries+3.17.pdf/716c89b7-1e19-4d71-b72e-7ab959566403> (дата звернення: 20.02.2020).
12. Адаманова З. Інноваційні кластери в національних економічних системах (НЕС): світовий досвід і можливості його адаптації в умовах України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 5/1. С. 162–163.
13. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs. URL: <http://www.eurada.org/european-cluster-policy-using-clusters-to-support-european-smes> (дата звернення: 02.03.2020).
14. Комар Н. Концепція формування та державної підтримки кластерних структур в Європі. *Вісник Тернопільського національного технічного економічного університету*. 2014. № 2. С. 53–64.
15. Левченко А., Царенко І. Зарубіжний досвід функціонування кластерних утворень та шляхи його використання в Україні. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2017. Вип. 31. С. 71–79.

References:

1. Porter M. (1998) Clusters and the new economics of competition. *Harvard Business Review*. November – December, pp. 77–90.
2. Cluster policy. Available at: https://ec.europa.eu/growth/industry/policy/cluster_en (accessed: 25 February 2020). (in English)
3. Chevghanova V., Bryzhanj I. (2002) Klastery ta jikh ekonomichne znachennja [Clusters and their economic importance]. *Ekonomika Ukrainy*, № 11, pp. 35–41.
4. Na Zakarpatti po-naukovomu doslidyly lisove ghospodarstvo u kompleksi (2009) [Forestry in the complex was scientifically investigated in Transcarpathia]. Available at: <http://zakarpattia.net.ua/News/34063-Na-Zakarpatti-po-naukovomu-doslidyly-lisove-hospodarstvo-u-kompleksi> (accessed: 10 March 2020). (in Ukrainian)
5. Kyrylov Ju. (2015) Konkurentospromozhnyj rozvytok aghrarnogho sekoru ekonomiky Ukrainy v umovakh ghlobalizaciji: teorija, metodologhija, praktyka [Competitive development of the agrarian sector of the Ukrainian economy in the context of globalization: theory, methodology, practice] (Doctoral degree Thesis), Kherson.
6. Sokolenko S. (2008) Konkurentospromozhnistj rehionu ta innovacijni klastery [Regional competitiveness and innovative clusters]. *Budujemo novu Jevropu: budiveljni klasteri ta strateghiji rozvytku rehioniv pry pidghotovci do Jevro-2012* : materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf. (Ukraine, Ternopil, June, 11-13 2008). Available at: <http://ucluster.org/sokolenko/2008/06/konkurentospromozhnist-regionu-ta-innovacijny-klastery> (accessed: 25 March 2020). (in Ukrainian)
7. Ghoncharenko I. (2015) Derzhavnyj mekhanizm rehuljuvannja socialjno-ekonomichnogho rozvytku: teorija, metodologhija ta praktyka [State mechanism of regulation of socio-economic development: theory, methodology and practice] (Doctoral degree Thesis), Mariupolj.
8. Medovoj O. Chomu vazhlyvi IT – klastery [Why IT clusters are important]. *Biznes NV*. 2016. Available at: <https://biz.nv.ua/experts/zachem-nuzhny-it-klastery-105688.html> (accessed: 06 March 2020). (in Ukrainian)
9. Jevropejsjka klasterna observatorija [European Cluster Observatory]. Available at: www.cluserobservatory.eu (accessed: 25 February 2020). (in English)
10. Clusters. EU National Institutes for Culture. Available at: <https://www.eunicglobal.eu/clusters#cluster-map> (accessed: 15 February 2020). (in English)

11. Review of the state of development of clusters in EaP countries (2017). Available at: <https://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/190353/Clusters+in+the+EaP+Countries+3.17.pdf/716c89b7-1e19-4d71-b72e-7ab959566403> (accessed: 20 February 2020). (in English)
12. Adamanova Z. (2012) Innovacijni klasteri v nacionalnih ekonomskih sistemih (NES): svetovni dosvid i možnosti njegove adaptacije v umovah Ukrajine [Innovative clusters in national economic systems (NES): world experience and opportunities for its adaptation in Ukraine]. *Formuvannja rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, № 5/1, pp. 162–163.
13. European Cluster Policy: Using clusters to support European SMEs (2019). Available at: <http://www.eurada.org/european-cluster-policy-using-clusters-to-support-european-smes> (accessed: 02 March 2020). (in English)
14. Komar N. (2014) Konceptija formuvannja ta derzhavnoji pidtrymky klasternykh struktur v Jevropi [The concept of formation and state support of cluster structures in Europe]. *Visnyk Ternopiljskogo nacionalnogho tekhnichnogho ekonomichnogho universytetu*, № 2, pp. 53–64.
15. Levchenko A., Careno I. (2017) Zarubizhnyj dosvid funkcionuvannja klasternykh utvorenj ta shljakhy jого vykorystannja v Ukraini. Naukovi praci Kirovohradsjkogho nacionalnogho tekhnichnogho universytetu [Foreign experience of functioning of cluster entities and ways of its use in Ukraine]. *Ekonomichni nauky*, vol. 31, pp. 71–79.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ

УДК 338.2.17

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-5>

Жук М.В.,
доктор економічних наук,
професор кафедри менеджменту,
публічного управління та адміністрування,
Подільський державний аграрно-технічний університет

Zhuk Mykola,
Doctor of Economics,
Professor of the Department of Management,
Public Management and Administration,
State Agrarian and Engineering University in Podilya

СУТНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙ ТА ЇХНЯ РОЛЬ У РОЗВИТКУ АГРАРНОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ

Жук М.В. *Сутність інституцій та їх роль у розвитку аграрного сектора України.* У статті досліджено сутність інституцій, роль інституційного підходу як інструменту забезпечення економічного розвитку в Україні. Розкрито економічний зміст дефініцій «інституція» та «інститут», зазначено відмінності між ними, вказано на важливість врахування інституцій як джерела сталого розвитку національної економіки та, зокрема, аграрного сектору. Уточнено основні функції інституцій у сучасній економічній системі. З погляду методології досліджень здійснено класифікацію інституцій на формальні й неформальні, а також на інституції першого, другого і третього порядку. Побудована структурна схема інституційних складників аграрного розвитку. Запропоновано механізм взаємодії основних елементів інституційного середовища аграрного сектору, що включає інституції, які впливають на людину як основну продуктивну силу й інституції, які формують умови для економічної діяльності.

Ключові слова: сталий розвиток, інституції, функції інституцій, інститути, інституційний механізм, інституційне середовище аграрного сектору.

Жук Н.В. *Сущность институций и их роль в развитии аграрного сектора Украины.* В статье исследована сущность институций, роль институционального подхода как инструмента обеспечения экономического развития и роста в Украине. Раскрыт экономический смысл дефиниций «институция» и «институт», отмечены различия между ними, указана важность учета институтов как источника устойчивого развития национальной экономики, в частности аграрного сектора. Уточнены основные функции институций в современной экономической системе. С точки зрения методологии исследования проведена классификация институций на формальные и неформальные, а также на институции первого, второго и третьего порядка. Построена структурная схема институциональных составляющих аграрного развития. Предложен механизм взаимодействия основных элементов институциональной среды аграрного сектора, включая институты, которые влияют на человека как основную производительную силу и институты, которые формируют условия для экономической деятельности.

Ключевые слова: устойчивое развитие, институции, функции институций, институты, институциональный механизм, институциональная среда аграрного сектора.

Zhuk Mykola. *The essence of institutions and their role in the development of the agrarian sector of Ukraine.* The development of agrarian sector of Ukraine during last two decades has been quite dynamic in comparison with other branches. Thanks to the results of the activity of this sector of the economy, a considerable part of the GNP is created, budgets are filled, foreign exchange inflows and volumes of attraction of investments increase. Accelerating the development of the agrarian sector, while reducing the adverse impact on the environment, is becoming increasingly important and a key objective of modern agricultural policy. It is advisable to justify the institutional foundations for the development of the agricultural sector, to identify the main institutions and mechanisms for their interaction. The current state of the agrarian sector of the Ukrainian economy requires a more active use of effective methods of stimulating economic development within the existing institutional and neo-institutional

theories. These factors should be considered and classified from the standpoint of the institutional approach, which will help to identify priority areas and levers of their management. The article explores the essence of institutions, the role of the institutional approach as a tool for ensuring economic development and growth in Ukraine. The article reveals the economic meaning of the definitions of “institution” and “institute”, notes the differences between them, and points out the importance of taking institutions into account as a source of sustainable development of the national economy, in particular, the agricultural sector. The main functions of institutions in the modern economic system are clarified. The classification of institutions on formal and informal, as well as on institutions of the first, second and third order was conducted. A structural diagram of the institutional components of agricultural development is built. A mechanism of the interaction of the basic elements of the institutional environment of the agricultural sector is proposed, including institutions that affect a person as the main productive force and institutions that create the conditions for the economic activity.

Key words: sustainable development, institutions, functions of institutions, institutes, institutional mechanism, institutional environment of the agrarian sector.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Розвиток аграрного сектору України порівняно з іншими галузями матеріального виробництва протягом останніх двох десятиліть відбувався доволі динамічно. Завдяки результатам діяльності цього сектору економіки створюється значна частина валового національного продукту, забезпечується наповнення бюджетів, зростають валютні надходження та обсяги залучення інвестицій. Прискорення розвитку аграрного сектору з одночасним зменшенням шкідливого впливу на довкілля набуває усе більшого значення і становить ключове завдання сучасної аграрної політики. Пріоритетним напрямом для аграрної сфери наразі є використання технологій, які сприяють досягненню екологічного балансу, а також створенню стійких та ефективних агроекологічних систем. Водночас доцільним є обґрунтування інституційних засад розвитку аграрного сектору, виділення основних інституцій та механізмів їх взаємодії. Сучасний стан аграрного сектору економіки України вимагає більш активного застосування ефективних методів стимулювання економічного розвитку в рамках існуючих інституційних та неінституційних теорій. Проблеми сталого розвитку аграрного сектору економіки України зумовлені не тільки несприятливою макроекономічною ситуацією і диспаритетом цін на продукцію сільського господарства та інших галузей, а й часто позаекономічними чинниками, що однак мають прямий або опосередкований вплив на розвиток аграрного сектору економіки. Зазначені чинники доцільно розглянути і класифікувати з позицій інституційного підходу, що дасть змогу визначити пріоритетні сфери і важелі управління ними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти формування інституційних механізмів розвитку аграрного сектору України досліджували вітчизняні вчені: О. Бородіна, С. Кваша, О. Ковальова, В. Лагутін, О. Мороз, О. Попова, І. Прокопа, Ю. Сафонов, О. Шубравська та інші науковці.

Виділення недосліджених частин загальної проблеми. Водночас подальших досліджень потребують шляхи удосконалення інституційного середовища аграрного сектору за умов подальшої глобалізації та європейської інтеграції України.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є уточнення понятійно-категоріального апарату сучасного інституціоналізму та систематизація інституцій, що визначають розвиток аграрного сектору України.

Виклад основного матеріалу. Базовою концепцією розвитку аграрного сектору в Україні дотепер залишається концепція сталого розвитку (sustainable development). Вона з'явилася у 70-х роках минулого століття як спроба вирішити питання гармонійного поєднання економічного зростання, соціального благополуччя й екологічної стійкості природного середовища. Очевидно, що це питання залишається актуальним і донині, оскільки людству ще тільки належить вирішити складні екологічні проблеми, викликані економічною діяльністю, а також проблеми соціального благополуччя.

Згідно з визначенням, поданим в екологічному словнику, сталий розвиток – це «такий розвиток суспільства, за якого поліпшуються умови життя людини, а вплив на навколишнє середовище залишається в межах господарської ємності біосфери, так що не руйнується природна основа функціонування людства. У межах прийняття концепції сталого розвитку задоволення потреб споживачів здійснюється без шкоди для майбутніх поколінь» [1]. Таким чином, сталий розвиток передбачає поєднання як екологічної стабільності, так і економічного процвітання. Це завдання щодо аграрного сектору може бути досягнуте з допомогою активізації діяльності різних інституцій.

Вчені-економісти трактують категорію «інституція» в контексті предмета власного наукового дослідження. З позицій класичної економічної теорії, інституція розглядалася переважно як набір правил (формальних або неформальних), які регламентують діяльність осіб та організацій у певній соціально-економічній системі. Так, Т. Веблен розумів інституції як звички й стереотипи мислення й поведінки, що поділяються більшістю членів суспільства, а «сутність будь-якого інституту, за Т. Вебленом, визначалася як засвоєні широкими прошарками населення системи цінностей, усталені сукупності соціальних норм і стандартів поведінки, установки і схеми світосприйняття» [2]. Таке розуміння інституцій більше належить не до матеріальної сфери, а до сфери свідомості. Проте інституційний підхід до аналізу й подальшого розвитку економічних процесів визначає необхідність розгляду інститутів більше у матеріальному аспекті.

У. Мітчел надає наступне визначення інституцій: «це домінуючі і значною мірою стандартизовані суспільні звичаї» [3]. Представник неінституціоналізму Дж. Коммонс вважав інституціями «колективні дії щодо контролю, лібералізації і розширення індивідуальної дії».

Поняття колективної дії широко варіюється від неорганізованого звичаю чи традиції до багатьох організованих ... відносин, таких як сім'я, корпорація, торгова асоціація, профспілка, система резервів, держава [4, с. 649]. У цьому визначенні фактично ототожнюються категорії «інститут» та «організація». Дж. Найт визначав інститут як набір правил, що структурують загальнолюдські взаємодії особливим чином, знаннями про які мають володіти усі члени даного суспільства» [3].

Найбільш поширеним і визнаним науковою спільнотою є означення інституції, запропоноване Д. Нортон. «Інституції – це «правила гри» в суспільстві» або «створені людьми обмеження, які організують, регламентують взаємовідносини між людьми. Інституційні зміни визначають те, як суспільства розвиваються у часі і є ... ключем до розуміння історичних змін» [5, с. 19]. Власні інтереси окремих індивідів вступають у суперечність і часто породжують конфлікти. Для уникнення цього і потрібні інституції.

Згідно інституційної теорії, процес відтворення успішно здійснюється і виконує свої функції через відповідну систему інституцій.

Основна функція інституцій в суспільстві полягає в зменшенні невизначеності через формування чітких, визначених механізмів взаємовідносин між індивідами. Стійкість інституцій відносна, тому що під впливом зміни мотивів та інтересів індивідів інституції зазнають змін. Функції інституцій у сучасній економічній системі спрямовані на вирішення суперечностей та полегшення вирішення проблем. Схематично функції інституцій можна зобразити на рис. 1.

При цьому слід чітко розділяти категорії «інституція» та «інститут». Інститут являє собою організацію, суб'єкт економічних відносин, тобто суб'єктне втілення інституцій, засіб реалізації їхнього впливу, формальні рамки. Інституції разом з інститутами, що володіють певними важелями впливу, формують цілісний інституційний механізм.

Інституції можна умовно поділити на формальні (закони, постанови, стандарти) та неформальні правила (звичаї, традиції, менталітет).

З погляду методології доцільно підрозділяти інституції на декілька рівнів, що виділяються згідно хронологічного порядку їхньої історичної появи. Інституції першого порядку – це неформальні правила поведінки –

звичаї, традиції, умовності. В межах функціонування економічних систем їх можна визначити як економічну свідомість, або підприємницьку культуру. Виникнення цієї інституції передують наступним її формам і видам. Інституції цього рівня набувають рис національної психології, свідомості, культури. Для аграрної сфери України традиції землеробства є якраз інституцією першого порядку. Можна з впевненістю стверджувати, що аграрна культура України має кількатисячолітню історію. Землеробством населення на території сучасної України займалося ще у VI-IV тис. до н. е., з кінця IV тисячоліття до н.е. землеробство вже мало власні традиції, вироблені трипільськими племенами, і ці традиції частково збереглися до наших днів. Саме цей чинник дотепер спричиняє серед іншого доволі високий відсоток сільського господарства у структурі галузей економіки України.

До інституцій другого порядку належать формальні правила поведінки, система ділових контрактів, сукупність прав і обов'язків, окреслених законодавством. Законодавство як зведення формальних правил зазвичай формується в межах домінуючих звичаїв і традицій, не повинно їм суперечити. Зворотний процес також можливий, якщо прийняті закони впливають на звичаї, культуру саме в економічній сфері. Однак прийняття нових законів має базуватися на існуючих в суспільстві потребах та інтересах принаймні більшості населення, або бути результатом тривалої та цілеспрямованої ідеологічної роботи щодо зміни суспільної свідомості, в іншому випадку це може спричинити суспільний конфлікт. Прикладом такої тривалої суперечності може бути наявність в Україні мораторію на продаж землі, що багато разів продовжувався, та дискусії навколо прийняття Закону про ринок земель сільськогосподарського призначення. Так, на думку О. В. Шубравської, небезпечним є й подальше зволікання з проведенням в Україні земельної реформи. Водночас відсутність у вітчизняних урядовців бажання наслідувати давно й успішно застосовувані в розвинених державах правила функціонування ринку сільськогосподарської землі, а також чіткої уяви щодо його можливих наслідків здатна не лише нівелювати очікувані позитиви такого реформування, але й призвести до законодавчого закріплення в Україні латифундистського типу аграрного господарювання [6, с. 16].

Інституції третього порядку – це блок інституційних організацій (власне кажучи, це і є інститути). До нього належать декілька груп суб'єктів: політичного, економічного та громадського спрямування. До політично-правових елементів належать партії, громадські рухи, система політичних протипаг щодо розподілу влади в суспільстві, законодавча, виконавча та судова гілки влади. Створене цими інститутами політичне й правове поле сприяє ефективному функціонуванню суб'єктів агропромислового виробництва та формуванню системи стратегій розвитку аграрного сектору на усіх рівнях.

До другої групи інститутів належать організації економічного характеру, зокрема, спілки підприємців,

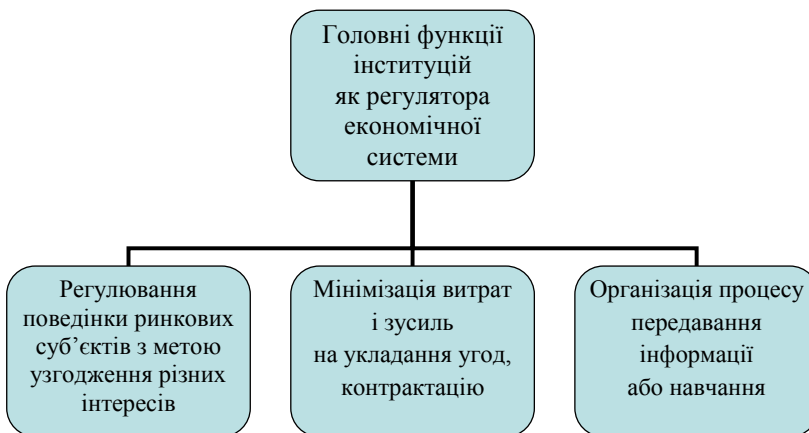


Рис. 1. Основні функції інституцій

Джерело: сформовано автором на основі [3]

профспілки, а також галузеві професійні об'єднання (наприклад, Біоенергетична асоціація України, Спілка органічного руху та ін., що сприяють розвитку окремих підгалузей сільського господарства та споріднених галузей). Основним завданням цих інститутів є узгодження економічних правил гри та домовленостей, укладання контрактів, що сприяли б зниженню трансакційних витрат.

Третя група – інститути громадського спрямування. У деяких джерелах вони розглядаються також як інститути громадянського суспільства, які дають змогу оптимального забезпечення, реалізації та захисту прав і свобод людини, узгодження різноманітних інтересів. До них, як правило належать, соціальні групи, організації та рухи неполітичного характеру, створені громадою або окремими членами суспільства, основною метою яких є реалізація спільних інтересів завдяки узгодженим діям.

Отже, інституції, згідно узагальненому баченню Д. Норта, – це «правила гри – як формальні, так і неформальні, а також характеристики їх застосування» [5, с. 22]. Під інститутами часто мають на увазі будь-які організації, всередині яких люди взаємодіють згідно встановлених правил, об'єднані спільними цілями. Однак у процесі проведення досліджень розвитку аграрного сектору нами буде застосовано трактування Д. Норта, яке є більш широким, всеохоплюючим і використовується в інституційній економіці.

Інституції виступають не тільки як обмеження, а й дають можливість розвиватися економічним агентам в рамках встановлених обмежень. Організації (інститути) створюються з метою використання наданих інституціями можливостей, тобто організації виникають на основі стимулів, закладених інституціями.

До головних економічних інституцій відносять відносини власності (у її різних типах та формах), організаційно-правові форми господарювання і підприємницької діяльності, а також державу як регулятор інституційної політики. Серед інститутів (організацій) представляється найбільш важливим саме підприємство і можливість ефективної реалізації в ньому інтересів суспільства.

Істотний вплив на соціально-економічний розвиток справляє інституційне середовище. На його формування у свою чергу впливають:

- інституційне середовище на макрорівні;
- інституційна діяльність регіональних органів влади;
- культурні й національні звичаї, сформовані цінності, релігійні норми;
- механізм контролю і забезпечення виконання формальних інституцій (законів, норм, правил і т.д.);
- кількість і характеристика організацій (економічних агентів, організованих соціальних груп, індивідів), ефективність їх взаємодії.

Інституційна структура АПК – складна соціально-економічна система, що включає економічні, господарські, організаційно-правові, морально-етичні та інших елементи [С 7].

Умовно можна виділяти наступні групи інституцій, що визначають у сукупності розвиток аграрного сектору.

1. Інституції влади (які є головними в інституційній структурі АПК). Формування ефективного інституційного середовища аграрного сектору є неможливим без

активного втручання держави, і про це свідчить досвід розвинених країн Європи, де державна підтримка складає 40% і більше. Основні функції держави: визначення «правил гри» для суб'єктів ринку; активна інвестиційна політика, пряме й непряме, тарифне й нетарифне регулювання.

Держава виступає регулятором і координатором функціонування інституційного середовища розвитку аграрного сектору економіки. Безпосередня участь держави в розвитку цього сектору може бути здійснено в результаті оподаткування, що стимулює господарську діяльність в агросекторі; розвиток фермерства, кооперації, фінансування різних інноваційних проєктів і розробок, видачі грантів на конкурсній основі.

До негативних прикладів державного регулювання агросектору в Україні можна віднести нераціональний розподіл субсидій, що спричинено «пошуком ренти» з боку великих агрохолдингів. Тваринницькі дотації лобювались і продовжують лобюватись на вищому політичному рівні з метою збільшення виручки великих агрофірм (зокрема, МХП та «Укрлендфармінг»).

Пряме і непряме державне регулювання діяльності у аграрному секторі економіки має забезпечувати баланс інтересів суб'єктів економічної діяльності, створення і підтримання логістичної, складської інфраструктури, формування сприятливого інвестиційного клімату.

У реалізації інституційного аспекту розвитку аграрного сектору економіки держава створює сприятливі макроекономічні та інституційні передумови, точну специфікацію і захист прав інтелектуальної та іншої власності (у т.ч. власності на землю і на засоби виробництва).

2. Інституції-норми. Проведення подальшого реформування аграрного сектору неможливо без науково-обґрунтованої, ретельно опрацьованої концепції, без правового забезпечення в нових організаційно-правових формах господарств (у тому числі в агрохолдингах, у великих сільськогосподарських підприємствах, кооперативах). Безсистемне реформування призвело до того, що правовий статус новостворених підприємств визначався недосконалим законодавством. Потенціал аграрного сектору в цих умовах виявився неефективним. Багато в чому це було пов'язано з наступним: внутрішній стан ресурсів, в першу чергу власність на ресурси, не відповідали новій інституційній формі, а невирішені законодавчі питання стали гальмом подальшої інституційної трансформації. В результаті крім неефективних реформ в суспільному виробництві очікуваного розвитку не показав індивідуальний приватний сектор в формі фермерських господарств, також в повній мірі не отримали очікуваного результату від кооперації виробництва.

3. Інституції-організації (інститути). Економічні реформи в аграрному секторі, що проводилися з початку 1990-х років, вплинули насамперед, на ці інституції, спричинивши трансформацію відносин власності і форм господарювання на селі.

Ґрунтуючись на ключових принципах економічної теорії, можна стверджувати, що концептуально структура аграрного сектору економіки визначається формами власності і правом, що є основою всієї системи виробничих відносин. Значну роль при цьому відіграє організаційно-господарська діяльність в окремих регіонах. Наприклад, структура агровиробництва в Україні на початку 1990-х рр. була приблизно однаковою. Від-

повідно однотипними були і зміни аграрної структури: зменшувався питома вага колективних господарств у валовій продукції сільського господарства і зростала частка приватних і сімейних господарств (ФГ, господарства населення). При цьому слід зазначити відмінність в темпах змін по регіонах і, як наслідок, певні розбіжності в аграрних структурах.

Основними суб'єктами діяльності в аграрній сфері є виробники сільськогосподарської продукції, а також науково-дослідні, проектні і кредитні організації, що передбачає розробку, удосконалення та уточнення методик для здійснення розрахунків ефективності та обґрунтування економічної доцільності окремих інноваційно-інвестиційних проектів.

4. Інституції-контракти (контрактації). Вони визначають спосіб, порядок та умови укладання конкретних угод щодо купівлі-продажу чи обміну товарів. Інституції контрактації визначають умови угод між покупцем і продавцем, які залежать від чинників ціни, специфічності активів і гарантій. Інституції контрактації, поряд з правами власності, є базовими інститутами інституціонального механізму і для ефективного функціонування ринкової економіки мають вирішальне значення. Наразі актуальним є активне формування інституцій, що сприяють інноваційному розвитку аграрного сектору, зокрема науково-технічного та техніко-технологічного розвитку.

5. Неформальні інституції. Традиції та звичаї, наявні в суспільстві, мають зазвичай значний вплив на структуру інституцій аграрного сектора економіки, що є особливо актуальним в умовах зміни культури споживання, харчової поведінки тощо.

На основі вище зазначеного доцільно сформувати загальну схему інституцій в аграрному секторі (рис. 2).

З точки зору пріоритетності впливу на розвиток економічних систем, у тому числі аграрного сектору, найбільш важливим є інститут власності. Власність у економічному аспекті являє собою сукупність відносин з приводу привласнення майна, результатів господарської діяльності тощо. В юридичному аспекті інститут власності відповідає відносинам володіння, розпорядження й користування певними об'єктами. Існують типи власності – приватна, колективна, державна та значна кількість видів власності, що мають свою специфіку в аграрному секторі: індивідуальна власність (ОСГ), приватна власність (ФГ, ПП, ТОВ та ін.), колективна власність (ПАТ, кооперативи).

Однією з найбільш важливих неформальних інституцій-складових аграрного розвитку є менталітет населення. Менталітет сільського населення України в останні 30 років трансформувалася під впливом процесів роздержавлення і приватизації землі та основних засобів виробництва колишніх КСП, усуненням держави від вирішення нагальних проблем розвитку сільського господарства і сільських територій в 90-х рр., закритості та нерівномірності розподілу прибутків між учасниками агропродовольчих ринків, низьким рівнем доходів більшості населення у сільській місцевості і надприбутками агрохолдингів. Все це сформувало почуття несправедливості щодо розподілу, розміру доходів і способів їх використання, прагнення працювати на себе, у власному бізнесі.

Але саме в сільському населенні власне способом життя закладено значний потенціал до праці, про що

свідчить значна частка продукції (майже 50%), що надходить на агропродовольчі ринки від ОСГ.

Найважливішими для розвитку аграрного сектору формальними інститутами є господарюючі суб'єкти, що створюються або для отримання прибутку (комерційні організації) або для задоволення потреб осіб в їхніх послугах або продукції (некомерційні) [7]. Згідно чинного законодавства України економічні суб'єкти аграрного бізнесу поділяються на великі, середні, малі та мікропідприємства, особисті селянські господарства. У сільському господарстві останні три інститути (малі, мікропідприємства та ОСГ), є виразником інтересів сільського населення, являють собою значний потенціал розвитку аграрного сектору.

Менталітет власників малого бізнесу формувався під впливом накопичення капіталу в результаті трудових зусиль. Їх відрізняє, з одного боку, висока працездатність, самодисципліна і самоорганізація, з іншого – жорстка економія на витратах, часто на шкоду збереженню кваліфікованих або відповідальних працівників і якості виробленої продукції, і нестабільність в договірних відносинах з покупцями їх продукції.

Особливим є інституційне середовище розвитку аграрного сектору, адже відсутність традиції цивілізованого ринку гальмує процесийого утвердження [9, с. 96].

У процесі систематизації елементів інституційного середовища, що визначають розвиток аграрного сектору економіки у довгостроковому періоді, доцільно поділяти їх на інституції, що впливають на людину як голівну продуктивну силу, і інституції, що формують умови для економічної діяльності людини-працівника та створених нею спільнот (соціальних, економічних інститутів), структур, і механізмів самоорганізації (рис. 3).

Як видно з рис. 2, є багато елементів та чинників, які формують інституційне середовище розвитку аграрного сектора економіки. Більшість вітчизняних вчених відзначають про незавершеність структурних трансформацій в аграрному секторі, що спричинені якраз недосформованістю, недосконалістю інституцій, організаційно-економічних умов ринкової діяльності [9].

Представники вітчизняної економічної науки стверджують, що інституційне середовище, наявне в аграрному соціальному середовищі й економічній системі, ... чинить супротив структурним реформам, які передбачають прозорість, організованість, економічну відповідальність, зрозумілі, конкурентні правила ринкової взаємодії тощо. За твердженням Мороз О.О., «шлях розбудови національної аграрної економіки має власну всього інституціонального каркасу суспільних відносин, в межах якого актуальним залишається питання вирішення цілої низки економіко-організаційних проблем підвищення інтегральної ефективності господарювання і створення оптимального соціально-економічного середовища, орієнтованого на пріоритети і потенціал постіндустріального суспільства [10, с. 6].

Концепція подальшого розвитку аграрного сектору повинна мати чіткі орієнтири – чітко визначені інституційні рамки (інституційну матрицю). Це сприятиме зменшенню хаотичних коливань в аграрній сфері щодо обсягів виробництва продукції, рівня цін. За твердженням Ю. Сафонова, «...інституційні зміни відбуваються під тиском заінтересованих інститутів, з одного боку, і незацікавлених – з іншого. Сучас-

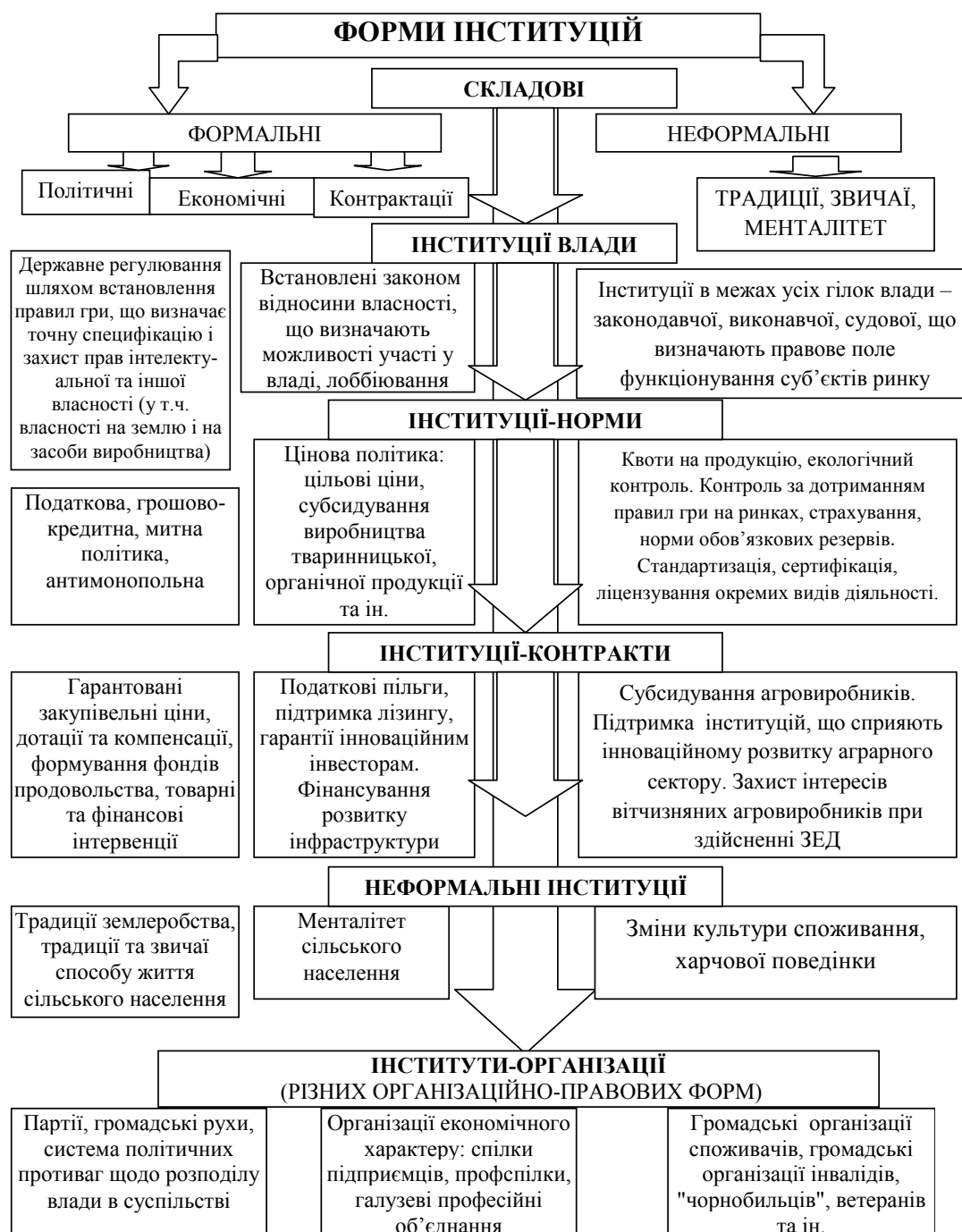


Рис. 2. Класифікація інституційних складових розвитку аграрного сектора

Джерело: сформовано автором

ний стан аграрного сектору економіки України – це нестійкий компроміс, визначений існуючим розкладом і співвідношенням цих сил» [11]. Для забезпечення подальшого ефективного розвитку аграрного сектору України доцільно здійснювати пошук шляхів та механізмів узгодження інтересів ключових гравців агропродовольчих ринків через інституції влади, власності, контрактації.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. Інституції, згідно з розумінням класиків інституціоналізму, – це правила гри, як формальні, так і неформальні, а також

характеристики їх застосування. Під інститутами розуміють організації, всередині яких люди взаємодіють згідно зі встановленими правилами, об'єднані спільними цілями. До основних функцій інституцій нами віднесено регулювання поведінки ринкових суб'єктів, мінімізація витрат і зусиль на укладання угод та організація процесу передавання інформації.

Однією з найбільш важливих формальних інституцій, що визначають розвиток аграрного сектору, є відносини власності (на землю і на засоби виробництва), серед неформальних інституцій-складових аграрного розвитку – менталітет сільського населення.



Рис. 3. Механізм взаємодії основних елементів інституційного середовища аграрного сектору

Джерело: сформовано автором на основі [7]

У процесі систематизації елементів інституційного середовища, що визначають розвиток аграрного сектору економіки у довгостроковому періоді, доцільно поділяти їх на інституції, що впливають на людину як головну продуктивну силу, і інституції, що формують умови для економічної діяльності людини-працівника та створених нею спільнот (соціальних, економічних інститутів), структур, і механізмів самоорганізації.

Концепція розвитку аграрного сектору повинна мати чітко визначені інституційні рамки. Це сприятиме зменшенню хаотичних коливань. Для забезпечення подальшого ефективного розвитку аграрного сектору України доцільно здійснювати пошук шляхів узгодження інтересів ключових гравців агропродовольчих ринків через інституції влади, власності, контрактації.

Список використаних джерел:

1. Экологический словарь. Москва, 2001. URL: <http://ecology.sci-lib.com/> (дата звернення: 18.01.2020).
2. Veblen T. The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays. "Huebsch", 1919. 37 p.
3. Вальцев С.В. Теоретические подходы к определению категории «институт» в рамках институциональной теории. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-kategorii-institut-v-ramkah-institutsionalnoy-teorii/viewer> (дата звернення: 29.01.2020).
4. Коммонс Дж. Экономика коллективных действий. Нью Йорк : Макмілан, 1951. 156 с.
5. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва: Начала, 1997. 180 с.
6. Аграрний і сільський розвиток для зростання та оновлення української економіки. Наукова доповідь / За редакцією чл.-кор. НАН України Бородіної О.М., д-ра екон. наук Шубравської О.В. НАН України, ДУ «Ін-т екон. та прогнозув. НАН України». Київ, 2018. 152 с.
7. Суюмбаева Р.А., Лайпанова Д.Б., Эбзеев Х.-М. И. Институциональные факторы инновационного развития аграрного сектора региональной экономической системы. *Фундаментальные исследования*. 2015. № 11 (часть 5). С. 1039–1042.
8. Гриценко Г.М., Лукьянов А.Н. Институциональная среда развития регионального АПК: теоретический аспект. *Фундаментальные исследования*. 2014. № 12 (часть 4). С. 794–798.
9. Ковальова О.В. Структурна політика та трансформації в аграрному секторі економіки. Київ : ННЦ ІАЕ, 2019. 320 с.
10. Мороз О. О. Институциональная система аграрной экономики Украины : монография. Вінниця : Універсум, 2006. 438 с.
11. Сафонов Ю.М. Институционализм в условиях трансформации АПК. *Эффективная экономика*. 2013. № 4. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1994> (дата звернення: 14.01.2020).

References:

1. *Ekologicheskij slovar'* [Environmental Dictionary] (2001). Available at: ecology.sci-lib.com/ (accessed 18 January 2020). (in Russian)

2. Veblen T. (1919) *The Place of Science in Modern Civilization and Other Essays*. "Huebsch", 37 p.
3. Val'tsev S.V. (2014) *Teoreticheskie podkhody k opredeleniyu kategorii «institut» v ramkakh institutsional'noy teorii* [Theoretical approaches to the definition of the category of "institution" in the framework of institutional theory]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/teoreticheskie-podhody-k-opredeleniyu-kategorii-institut-v-ramkah-institutsionalnoy-teorii/viewer> (accessed 29 January 2020). (in Russian)
4. Kommons Dzh. (1951) *Ekonomika kolektivnykh dii* [The Economics of Collective Action]. N.Y.: Makmilan.
5. Nort D. (1997) *Instituty, institutsional'nye izmeneniya i funktsionirovanie ekonomiki*. [Institutions, institutional changes and the functioning of the economy]. Moskva: Nachala. (in Russian)
6. *Aghrarnyj i sil'skyj rozvytok dlja zrostannja ta onovlennja ukrajinskoji ekonomiky*. Naukova dopovid' (2018) / Za redakcijeju chl.-kor. NAN Ukrajinu Borodinoji O.M., d-ra ekon. nauk Shubravs'koji O.V. NAN Ukrajinu, DU «In-t ekon. ta prohnozuv. NAN Ukrajinu». Kiyiv. (in Ukrainian)
7. Suyumbaeva R.A., Laypanova D.B., Ebzeev Kh.-M.I. (2015) *Institutsional'nyefactory innovatsionnogo razvitiya agrarnogo sektora regional'noy ekonomicheskoy sistemy* [Institutional factors of innovative development of the agricultural sector of the regional economic system]. *Fundamental'nye issledovaniya*, № 11 (chast' 5), pp. 1039–1042. (in Russian)
8. Gritsenko G.M., Luk'yanov A.N. (2014) *Institutsional'naya sereda razvitiya regional'nogo APK: teoreticheskiy aspekt* [Institutional environment for the development of regional agribusiness: theoretical aspect]. *Fundamental'nye issledovaniya*, № 12 (chast' 4), pp. 794–798. (in Russian)
9. Kovaljova O.V. (2019) *Strukturna polityka ta transformaciji v agrarnomu sektori ekonomiky* [Structural Policy and Transformations in the Agricultural Sector]. Kiyiv: NNC IAE. (in Ukrainian)
10. Moroz O.O. (2006) *Instytucional'na sistema aghrarnoji ekonomiky Ukrajinu* [Institutional system of agrarian economy of Ukraine]: monohrafiya. Vinnycja: Universum. (in Ukrainian)
11. Safonov Ju.M. (2013) *Instytucionalizm v umovakh transformaciji APK*. [Institutionalism in the context of APC transformation]. *Efektivna ekonomika*, no. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1994> (accessed 14 January 2020). (in Ukrainian)

УДК 332.2.021.012.33:339.942

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-6>

Лагодієнко Н.В.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,

Миколаївський національний аграрний університет

Lagodiienko Nataliya,

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting and Taxation,
Mykolaiv National Agrarian University

НАСЛІДКИ ДЛЯ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА ВІД ЗРОСТАННЯ ВІДКРИТОСТІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

Лагодієнко Н.В. Наслідки для аграрного виробництва від зростання відкритості національної економіки. У статті обґрунтовано, що одним із найбільш критичних секторів національної економіки в контексті зростання її відкритості є аграрний. Результати від зростання відкритості призвели до порушення галузевої структури виробництва в рослинництві, переважання в структурі експорту агропродовольчих товарів із низькою часткою доданої вартості, надмірного експорту сировинних видів продукції. Встановлено, що аграрний сектор має цілу низку конкурентних переваг, які за їх належного використання спроможні забезпечити досягнення всіх цілей аграрної реформи. Водночас скасування більшості нетарифних обмежень для українського агроекспорту вимагає відповідних трансформацій українського регуляторного законодавства. Для цього Україна має адаптуватися до стандартів Європейського Союзу у таких сферах регулювання, як санітарні заходи, сертифікація та метрологія, проходження митниці, ринковий нагляд, оцінювання відповідності.

Ключові слова: аграрне виробництво, відкритість економіки, національна економіка, сталий розвиток, перспективи розвитку, ризики.

Лагодієнко Н.В. Последствия для аграрного производства от роста открытости национальной экономики. В статье обосновано, что одним из самых критических секторов национальной экономики в контексте роста ее открытости является аграрный. Результаты от роста открытости привели к нарушению отраслевой структуры производства в растениеводстве, преобладанию в структуре экспорта агропродоволь-

ствених товарів з низької долей доданої вартості, надмірному експорту сировинних видів продукції. Установлено, що аграрний сектор має цілий ряд конкурентних переваг, які при їх належному використанні здатні забезпечити досягнення всіх цілей аграрної реформи. В той же час скасування більшості нетарифних обмежень для українського агроекспорту вимагає відповідних трансформацій українського регуляторного законодавства. Для цього Україна повинна адаптуватися до стандартів Європейського Союзу в таких сферах регулювання, як санітарні заходи, сертифікація та метрологія, проходження митниці, ринковий нагляд, оцінювання відповідності.

Ключові слова: аграрне виробництво, відкритість економіки, національна економіка, стійке розвиток, перспективи розвитку, ризики.

Lagodienko Nataliya. Implications for agrarian production from the growing openness of the national economy. The article substantiates that one of the most critical sectors of the national economy, in the context of increasing its openness, is agrarian. The results from the increase in openness have led to the disruption of the sectoral structure of production in crop production, the predominance in the structure of export of agro-food products with low share of value added, the excessive export of raw materials. It has been established that the agrarian sector has a number of competitive advantages that, if properly used, are capable of achieving all the goals of agrarian reform. At the same time, the abolition of the overwhelming share of non-tariff restrictions on Ukrainian agro-exports requires a corresponding transformation of Ukrainian regulatory legislation. To do this, Ukraine needs to adapt to EU standards in areas such as sanitation, certification and metrology, customs clearance, market surveillance, conformity assessment. The classification and supplementation of the risks and benefits of the development of agrarian production of Ukraine in the conditions of increasing openness of the national economy is generalized and supplemented. Thus, we propose to add to the list of risks: preservation of technological backwardness of Ukrainian agrarian production – raw material appendage of livestock industries and processing industry of developed countries; narrowing and shifting from multi-complexity to single-sector agricultural production, as a result of the agrarian capital's tendency to consolidate, which would cause damage to national food security and further reduce employment in rural areas. To the list of advantages we propose to add: creation of joint agrarian enterprises, which will be accompanied by the entry of Ukrainian agrarian capital into foreign logistics chains and entering the sphere of retail in the markets of highly developed countries; increased competitive pressure on small and medium-sized forms of agricultural production will force them to increase market coordination through service cooperation, to take up the problem of significant improvement in the quality of livestock products; increasing competitive pressure on domestic agrarians will force the state to move from declarative to genuine support, stimulate domestic demand for agricultural products, and formulate a long-term strategy for the development of agrarian economy in the form of a targeted comprehensive program.

Key words: agricultural production, open economy, national economy, sustainable development, development prospects, risks.

Постановка проблеми. Підвищення відкритості економіки надає країні низку переваг, зокрема поглиблення спеціалізації та розвиток кооперації, раціональний розподіл і використання ресурсів, широкі можливості використання досвіду інших країн, посилення конкуренції, зростання добробуту нації [1]. Наприклад, з початку тисячоліття світова економіка вже зазнала помітних трансформацій, які продовжують докорінно змінювати світову економічну систему. До групи найбільших розвинутих країн приєдналась низка висхідних країн, які продемонстрували значні економічні досягнення, отже, змінили глобальну структуру виробництва й споживання. Так, якщо на початку тисячоліття у трьох розвинутих країнах з найбільшими економіками, а саме США, Японії та Німеччині, формувалось понад половину глобального ВВП, то у 2016 р. на них припадала лише третина, натомість у найбільших висхідних країнах, а саме Китаї, Індії та Бразилії, вже створюється п'ята частина (світового ВВП). Незаперечно, такі зміни змогли відбутись як завдяки сприятливим зовнішнім обставинам, зокрема стійкому попиту у розвинутих країнах на експортну продукцію висхідних країн, так і через послідовні заходи економічної політики, які найкраще враховували національну специфіку [2, с. 133].

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження аспектів теорії та практики розвитку національного аграрного виробництва проводили як зарубіжні вчені (Д. Колеман, Б. Фуллер, Р. Херстейн, Д. Джоргенсон, В. Крелле, Д. Лернер, Мегінсон), так і вітчизняні науковці (І.О. Бланк, В.П. Горьовий, С.О. Гуткевич, А.А. Задоя, О.В. Захарчук, М.І. Кісіль, М.Ю. Коденська, В.Г. Чабан, В.В. Лагодієнко, І.В. Ліпсіц, І.І. Лукинов, Р.П. Мудрак, П.І. Юхименко, Г.М. Підлісецький, М.М. Кропивко, П.Т. Саблук, А.М. Ужва). Водночас питання впливу відкритості національної економіки на формування різних наслідків для національного аграрного виробництва потребують подальшого вивчення.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження підходів до обґрунтування наслідків розвитку національного аграрного виробництва від зростання відкритості економіки. У межах досягнення мети виокремлено такі завдання, як дослідження складових частин відкритості національної економіки та окреслення їх впливу на розвиток аграрного виробництва; обґрунтування ризиків та переваг розвитку аграрного виробництва України в умовах зростання відкритості національної економіки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Для оцінювання рівня відкритості економіки використовую-

ють широкий спектр показників. Наприклад, для комплексного оцінювання залучення країн світу до процесів глобалізації консалтинговою компанією “A.T. Kearney” та журналом “Foreign Policy” публікується Індекс глобалізації, який слугує індикатором відкритості економіки. Індекс глобалізації синтезує такі чотири показники:

- економічна інтеграція, а саме обсяг міжнародної торгівлі, інвестицій та різних виплат (зокрема зарплат), що здійснюються з перетинанням державних кордонів;
- персональні контракти, зокрема міжнародні поїздки й туризм, обсяг міжнародних телефонних переговорів, поштових відправлень та переказів;
- розвиток глобальних технологій, а саме кількість користувачів Інтернету та кількість інтернет-сайтів;
- включення в глобальні політичні процеси, зокрема членство у міжнародних організаціях, участь у миротворчих місіях, міжнародні угоди та кількість посольств [3].

О.Р. Саніна та Ю.А. Кірієнко пропонують інтегральний показник відкритості економіки (рис. 1). Важливою характеристикою відкритої економіки є її належність до одного з двох типів, а саме малої відкритої економіки чи великої відкритої економіки.

Мала відкрита економіка – це національна економіка, якій властиві такі ознаки:

- її частка у світовій торгівлі незначна, тому вона не справляє відчутного впливу на світову економіку;
- уряд національної держави здійснює контроль за рухом капіталу;
- наявна відносна відособленість національної грошової системи від валютного ринку;
- внутрішні процентні ставки національної економіки залежать від світових процентних ставок, а світова процентна ставка не відчуває на собі впливу рівнів процентних ставок малих відкритих економічних систем.

Велика відкрита економіка – це національна економіка, якій притаманні такі риси:

- значна її частка у зовнішній торгівлі;
- абсолютна мобільність капіталу (уряд не обмежує його руху);
- вплив процентних ставок та рівня цін у великих економічних системах на рівень світових процентних ставок та рівень цін у інших країнах.

За більшістю ознак українська економіка належить до першого типу, тобто вона є малою відкритою економікою. Як зазначає О.Г. Білоцерківець, функціонування економіки відкритого типу вимагає від України такої трансформації виробничої та торгової структур, котра забезпечить високу конкурентоспроможність виробництва, формування конкурентних переваг вітчизняного виробника. Взаємозв'язок економічної відкритості, лібералізації торгівлі та економічного зростання не є очевидним. Він не лише суттєво залежить від інституційних чинників, але й значно різниться в окремих країнах. Безперечно, зміни у світовій економіці вимагають нових підходів до вирішення проблем конкурентоспроможності та технологічної модернізації виробництва [5, с. 251].

Поглиблення поділу праці на мікрорівні сформувало мезорівень економіки та спеціалізацію окремих територій відповідно до специфіки набору факторів виробництва в рамках їх просторової локалізації. Далі взаємодія локальних господарських комплексів, зокрема міжгосподарських, сформувала макроекономічний рівень національної економіки з притаманною йому специфікою суспільного виробництва, яку вже можна розглядати як спеціалізацію цієї країни в системі міжнародного поділу праці. Отже, за національною економікою закріплюється міжнародний торговельний статус відповідно до набору економічних благ, які вона виробляє в надлишку й може продавати тим національним економікам, для яких внутрішнє виробництво цього економічного блага є дефіцитним. Це ключовий підхід для більшості теорій міжнародної торгівлі від теорії школи меркантилізму Т. Мана,



Рис. 1. Структура інтегрального показника відкритості економіки [4]

Ч. Дейвіанта, Ж.-Б. Колберта, В. Петті до сучасних теорій міжнародної торгівлі.

Перша теорія міжнародної торгівлі з'явилася в другій половині XVII ст., проте, як справедливо зазначає І.В. Флюд, значний прорив у ній був зроблений лише в середині 20-х рр. XX століття економістами-неокласиками Е. Хекшером та Б. Оліном [6]. Відповідно до теорії Хекшера-Оліна країни експортуватимуть ті товари, виробництво яких потребує значних витрат відносно надлишкових факторів і невеликих затрат дефіцитних факторів, та імпортуватимуть ті товари, у виробництві яких довелося би широко використовувати відносно дефіцитні фактори. Інакше кажучи, країна у прихованому вигляді експортує надлишкові фактори виробництва, а імпортує дефіцитні. Відносну забезпеченість країни факторами виробництва визначають таким чином: якщо відношення між кількістю цього фактору та іншими факторами в країні вище, ніж в інших, то цей фактор є відносно надлишковим для цієї країни, і навпаки, якщо це співвідношення нижче, ніж в інших країнах, то фактор розглядають як дефіцитний [7].

Розвинувши теорію Хекшера-Оліна, П. Самуельсон дійшов висновку про намагання країн імпортувати дефіцитні товари, а експортувати надлишкові. В опублікованій у співавторстві з В. Столпером праці він зазначав, що протекціоністські заходи національних урядів приводять до збільшення вартості фактору, в якому внутрішній ринок відчуває відносний дефіцит [8], отже, усунення всіх обмежень у зовнішній торгівлі приведе до максимізації національного доходу економіки, яка бере участь у зовнішній торгівлі [9].

Недоліком теорії Хекшера-Оліна-Самуельсона є статичність, яка є причиною великої кількості умовностей та припущень, що в сучасних умовах далеко не завжди проходять перевірку практикою. Наприклад, у 1987 р. журнал "American Economic Review" оприлюднив результати досліджень Г. Боуена, Е. Лімера та Л. Свейкоускаса. Центром дослідження стали статистичні дані, що відображали результати діяльності 27 країн та асортимент виробничих ресурсів у кількості 12 найменувань. Підрахунки показали, що теорію Хекшера-Оліна підтвердили лише 2/3 загальної кількості аналізованих факторів виробництва, а подальший розвиток торговельних відносин підтвердив її менш ніж на 70% [10].

Значним внеском у теорію міжнародної спеціалізації країн є концепція американського економіста М. Портера [11]. На підставі широкого статистичного матеріалу, який охоплював майже 100 галузей восьми розвинутих країн, М. Портер створив теорію конкурентних переваг країни. М. Портер вважає, що теорія Хекшера-Оліна уже відіграла свою позитивну роль у поясненні структури зовнішньої торгівлі. Ми погоджуємося з думкою М. Портера про те, що в останні десятиліття XX століття ця теорія втратила своє практичне значення, бо істотно змінилися умови формування конкурентних переваг, зокрема знижується залежність конкурентоспроможності галузей, особливо у розвинутих країнах, від наявності в їх економіці традиційних факторів виробництва, а саме землі, праці, капіталу. Натомість суттєво зростає значення таких детермінант конкурентних переваг:

- рівень розвитку виробничої та соціальної інфраструктури;
- рівень продукування в суспільстві сучасних знань;
- рівень кваліфікації найманих працівників;

- ємність внутрішнього ринку;
- наявність близьких суміжних галузей (йдеться про наявність у національній економіці високорозвинутих близьких суміжних галузей, які забезпечують експортно орієнтовані виробництва необхідними матеріалами, напівфабрикатами, іншими матеріальними засобами та інформацією, тобто все зводиться до того, що найвищі конкурентні переваги формують країни, в структурі експорту яких лівову частку займає кінцева та наукоємна продукція);

- стратегія та структура фірм, рівень та характер конкуренції на внутрішньому ринку (чим вищий рівень конкуренції на внутрішньому ринку, тим кращі конкурентні позиції займає економіка країни на зовнішньому ринку);
- економічна політика уряду.

Зростання впливу теорії М. Портера пов'язане з тим, що високорозвинені країни у взаємній торгівлі обмінюються аналогічними товарами й послугами, конкуруючи між собою за рахунок використання наукоємних ресурсощадних технологій, найму висококваліфікованого персоналу, побудови ефективних логістичних ланцюжків тощо. Натомість факторні (традиційні фактори виробництва) причини доцільності міжнародної торгівлі стають другорядними, отже, теорії, побудовані на їх основі, втрачають свою актуальність. В результаті традиційне обґрунтування переваг від міжнародної торгівлі стає не настільки очевидним, як було раніше. Наслідком нової невизначеності стає ренесанс протекціонізму. Найбільш яскравим прикладом цього є розгортання торговельних воєн між США та ЄС, США та Китаєм. Новий курс уже встиг дістати назву «трампономіка» від прізвища 45-го Президента США, який його ініціював [12; 13; 14, с. 176–197]. Щодо цього Ю.Ю. Хватов цілком слушно зауважує, що якщо Барак Обама віддавав перевагу методам вільної торгівлі (підписання Угоди про Транстихоокеанське партнерство та перемовини з ЄС щодо Трансатлантичного торговельного та інвестиційного партнерства), то з приходом Дональда Трампа сталося зрушення в бік дезінтеграційних процесів та протекціонізму. США вийшли з Транстихоокеанського партнерства, зупинили перемовини щодо Трансатлантичного партнерства з ЄС, а незабаром оголосили про свій намір почати переговори про перегляд умов НАФТА [15].

Нав'язування розвинутими країнами відсталим економікам та економікам, що розвиваються, неоліберальної доктрини аж до повного усунення національних урядів від процесів регулювання є політикою подвійних стандартів, адже, як справедливо відзначають В.В. Панченко та Н.М. Резнікова, розвинуті країни практикують завуальований або напіввідкритий характер протекціонізму зразка XXI століття, що не підпадає під зафіксовані в документах СОТ класичні прояви протекціонізму. Такий протекціонізм у процесі глобалізації економіки перетворився з торгової політики, базованої на впровадженні тарифних обмежень, а пізніше й нетарифних інструментів захисту, на складний комплексний державний механізм підвищення конкурентоспроможності національної економіки в процесі глобалізації, який науковці називають неопротекціонізмом. Науковці стверджують, що неопротекціонізм з його гнучким інструментарієм стає політикою зниження асиметричності розподілу вигід від глобалізації та реакцією на глобальні дисбаланси, що вкотре під-

креслює тезу про те, що участь держави в регулюванні економічних процесів є об'єктивною реальністю, а ми стаємо свідками трансформації раніше оголошеного напрямку в бік дерегуляції в ререгуляцію [16]. Навіть серед прихильників вільної торгівлі мало хто стверджує, що відкритість сама по собі є достатнім фактором забезпечення економічного розвитку. Провідні науковці та економісти, що дотримуються ліберальних поглядів, визнають, що за відсутності макроекономічної стабільності, передбачуваної політики держави й надійного дотримання договірних умов мало ймовірно, що країна зможе забезпечити значні темпи зростання протягом тривалого періоду часу [17].

Проблема ефективно зовнішньоекономічної політики є як ніколи актуальною для України. Ми погоджуємося з думкою Є.І. Іванова, який стверджує, що має місце утвердження нефективної моделі міжнародної спеціалізації економіки України, яка може бути конкурентоспроможною на зовнішніх ринках переважно за рахунок порівняльних переваг у вартості природних ресурсів та робочої сили, а не технологічних чинників. В період до початку розгортання світової фінансово-економічної кризи така орієнтована на експорт сировини модель економічного зростання здебільшого забезпечувала українській економіці відносно стабільний результат за рахунок сприятливої кон'юнктури зовнішніх сировинних ринків. Натомість посткризове відновлення виявилось нетривалим, а вже внаслідок поширення кризових явищ всередині самої економіки України спостерігалось скорочення вітчизняного експорту [18]. Щодо цього Г.М. Филук відзначає, що задля підвищення конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації стратегічним пріоритетом української держави має стати гармонізація зовнішньоекономічної та конкурентної політики. Проте замість постановки питання про переваги протекціоністської закритості економіки або про вигоди її граничної відкритості ставку слід робити на активну інтеграцію України в конкурентну інтеграційну систему за одночасного використання блокових інструментів захисту національних товаровиробників від недобросовісної конкуренції з боку іноземних учасників [19].

Одним із найбільш критичних секторів національної економіки в контексті зростання її відкритості є аграрний, незважаючи на його переваги в ресурсному забезпеченні (цінні землі, функціональна структура АПК, широка логістично-транспортна система, багатогалузевість, традиції тощо). Зокрема, слід назвати такі проблеми.

1) Порушення галузевої структури сільськогосподарського виробництва, а саме переважання розвитку рослинницьких галузей над тваринницькими; негативними наслідками є:

- зниження зайнятості на сільських територіях;
- дефіцит тваринницької продукції на внутрішньому ринку;
- дефіцит органічних добрив.

2) Порушення галузевої структури сільськогосподарського виробництва в рослинництві; негативними наслідками є:

- розвиток монокультуризму, адже сіються переважно експортно орієнтовані культури, такі як зернові колосові, кукурудза на зерно, соняшник, що веде до виснаження та руйнування ґрунтів з відомими негативними наслідками;

- скорочення кормової бази тваринництва, що веде до виснаження та руйнування ґрунтів з відомими негативними наслідками та зумовлює дефіцит тваринницької продукції;

- скорочення виробництва трудоємних сільськогосподарських культур, а саме картоплі, плодів і ягід, що спричиняє їх дефіцит на внутрішньому ринку [20].

3) Використання ресурсоємних технологій, що збільшує залежність виробництва сільськогосподарської продукції від погодних умов та знижує продуктивність праці.

4) Переважання в структурі агропродовольчого експорту товарів із низькою часткою доданої вартості, а саме рослинницької сировини, що погіршує показник «умови торгівлі» для вітчизняної агропродовольчої продукції.

5) Надмірний експорт деяких видів сільськогосподарської сировини та продовольства, що спричиняє або збільшує їх дефіцит на внутрішньому ринку.

Добре структуровані ризики від поглиблення інтеграції української економіки в глобальний простір, зокрема за рахунок створення поглибленої зони вільної торгівлі «Україна – ЄС», знаходимо в дослідженні Р.П. Мудрака (табл. 1).

На світовому ринку країна втрачає свої позиції з продажу продукції з високим рівнем доданої вартості, все більше реалізуючи сировинну продукцію. Щодо цього Л.В. Клименко та Л.В. Длугоборська відзначають, що впродовж 2015–2017 рр. спостерігалась тенденція нарощування частки імпорту продукції тваринництва та рослинництва, а також продуктів харчування, тоді як експорт за аналогічними товарними позиціями зменшився у зв'язку з невідповідністю вітчизняної продукції міжнародним стандартам якості. Внаслідок скорочення вітчизняного виробництва м'ясної продукції та наявного потенційного попиту на неї в Україні сформувалася стійка імпортна залежність від поставок м'яса з-за кордону, що актуалізує завдання формування механізму стимулювання імпортозамінного виробництва в аграрній сфері [22].

Серед контраргументів захисників нарощування обсягів експорту української сільськогосподарської сировини незмінною є апеляція до того, що, наприклад, Україна входить у топ-10 світових експортерів зерна разом з високорозвиненими країнами, зокрема США, ЄС, Австралією, Канадою. Однак, як влучно зазначає В.І. Власов щодо цього, частка вартості експортної продукції АПК розвинутих країн до загальної вартості сировини набагато вища порівняно з цим показником у країнах, що розвиваються, за рахунок експорту значних обсягів продукції переробної промисловості. Розвинуті країни широко використовують реекспорт продукції, імпортованої з країн, що розвиваються, покриваючи за рахунок «ножиць цін» до 70% загальної вартості імпорту, як, наприклад, відбувається у Північній Європі (імпорт – реекспорт) [23].

Як відзначає М.М. Воронич, об'єктивна необхідність позиціонування України як сильного та впливового учасника світового ринку аграрної продукції (на рівні глобального геопростору) зумовлює необхідність забезпечення високого рівня конкурентоспроможності окремих галузей та суб'єктів агробізнесу. Це передбачає об'єднання господарюючих суб'єктів та елементів їх інституціонального середовища задля створення нового великого й значно потужнішого економічного суб'єкта (табл. 2).

Таблиця 1

Ризики, пов'язані зі створенням поглибленої зони вільної торгівлі «Україна – ЄС» [21]

Фактор	Вплив на споживачів	Вплив на виробників
1. Вступ у дію Закону України «Про безпеку і якість харчових продуктів», прийнятого на вимогу СОТ для впорядкування торгівлі м'ясною та молочною продукцією на внутрішньому ринку України відповідно до міжнародних стандартів якості. Згідно з вимогами цього документу забороняється реалізація необробленого молока й сиру домашнього виробництва, а також м'яса тварин подвірного забою на продовольчих ринках.	Збільшення витрат на купівлю цієї продукції в мережі роздрібної торгівлі, оскільки ціни на організованих ринках переважно нижчі, ніж у магазинах.	Зменшення обсягів виробництва або його згортання, зниження чи втрата доходів населенням, яке традиційно займається виробництвом цієї продукції та/або його реалізацією.
2. Приведення українського законодавства, яке регулює безпечність та якість продовольчої продукції, до таких європейських вимог: – впровадження на підприємствах України системи забезпечення безпечності харчової продукції відповідно до вимог стандартів ISO 22000; – виконання вимог Регламенту Європейського Парламенту і Ради 178/2002ЄС «Про встановлення загальних принципів та вимог законодавства щодо харчових продуктів, створення Європейського органу з безпеки харчових продуктів та встановлення процедур у галузі безпеки харчових продуктів» від 28 січня 2002 року; – виконання вимог Регламенту (ЄС) Європейського Парламенту і Ради «Про проведення офіційного контролю з метою забезпечення перевірок додержання закону про продукти харчування та фураж і правил, що стосуються здоров'я та благополуччя тварин» від 29 квітня 2004 р. № 882/2004	–	Наявність європейських технічних бар'єрів, адже українські підприємства, які не модернізують промислове виробництво відповідно до європейських вимог якості та безпечності, не зможуть реалізувати свою продукцію на ринку ЄС.
3. Збільшення обсягів експорту української сільськогосподарської продукції в ЄС за умов екстенсивного зростання обсягів виробництва.	Зростання споживчих цін на окремі види продовольства.	–
4. Погіршення торгово-економічних відносин із країнами Митного союзу	Зменшення доходів через втрату робочих місць.	Зменшення ринків збуту.
5. Посилення конкурентного тиску з боку європейських виробників	Зменшення доходів через втрату робочих місць.	Зменшення обсягів або згортання виробництва.
6. Посилення монокультуризму в сфері сільськогосподарського виробництва, зумовленого сировинним характером українського продовольчого експорту на ринок ЄС.	–	Виснаження та втрата родючості ґрунтів.

Таблиця 2

Матриця пріоритетності цілей функціонування аграрних гео економічних систем у контексті гео економічної політики держави [24]

Рівень функціонування системи	Тип системи	Тип цілі			
		максимум конкурентоспроможності	максимуму частці світового доходу	мінімум трансакційних витрат	забезпечення безпеки
Мікрорівень	Сільськогосподарські підприємства	+++	+	++	++
	Переробні підприємства	+++	+	++	+
Мезорівень	Сільськогосподарські підприємства	+++	+	++	+++
	Переробні підприємства	+++	+++	++	++
Макрорівень	Держава	++	+++	-	+++

Примітка: + низький пріоритет; ++ середній пріоритет; +++ високий пріоритет

Разом з ризиками входження української економіки в глобальні інтеграційні проекти створює передумови для економічного зростання. Йдеться про поглиблення співпраці з країнами ЄС. Водночас скасування більшості нетарифних обмежень для українського агро-експорту вимагає відповідних трансформацій українського регуляторного законодавства. Для цього Україна має адаптуватись до стандартів ЄС у таких сферах, як санітарні заходи, сертифікація та метрологія, проходження митниці, ринковий нагляд, оцінювання відповідності.

Адаптація стандартів аграрної політики з прозорими та передбачуваними регуляторними правилами сприятиме покращенню інвестиційного клімату та інвестиційної привабливості аграрного сектору економіки для європейських партнерів. Значний потенціал АПК пов'язаний також з поєднанням агровиробників України та ЄС у виробничих ланцюгах та каналах збуту. Це дасть змогу підвищити продуктивність АПК за допомогою передачі передових технологій і практик ЄС, збільшення масштабів діяльності у виробництві та переробки сільськогосподарської продукції, покращення умов доступу на світові ринки [25].

Висновки. Характер процесів, які розгортаються в українському аграрному виробництві, не дають змоги говорити однозначно про очевидні переваги зростаючої відкритості національної економіки. Входження України в топ-10 світових лідерів аграрного експорту є досить спірним і навіть сумнівним досягненням на тлі хижачького висискування ресурсів, перш за все земельних, порушення галузевих пропорцій сільськогосподарського виробництва, переважаючої сировинної орієнтації українського аграрного експорту, зрос-

тання імпорту тваринницької продукції, депопуляції сільських територій, наводнення внутрішнього продовольчого ринку відверто низькопробною й часто фальсифікованою продукцією вітчизняних та іноземних виробників. Нами узагальнено та доповнено класифікацію ризиків та переваг розвитку аграрного виробництва України в умовах зростання відкритості національної економіки. Так, до переліку ризиків ми пропонуємо додати консервацію технологічної відсталості українського аграрного виробництва, а саме сировинного придатка тваринницьких галузей та переробної промисловості розвинутих країн; звуження та перехід від багатуокладності до моноукладності аграрного виробництва внаслідок тяжіння аграрного капіталу до укрупнення, що може завдати збитків національній продовольчій безпеці та спричинить подальше скорочення зайнятості на сільських територіях.

До переліку переваг ми пропонуємо додати створення спільних аграрних підприємств, що супроводжуватиметься входженням українського аграрного капіталу у закордонні логістичні ланцюжки та виходом у сферу рітейлу на ринках високорозвинених країн; посилення конкурентного тиску на малі та середні форми аграрного виробництва, що змусить їх підвищити ринкову координацію за допомогою обслуговуючої кооперації, перейнятися проблемою суттєвого підвищення якості тваринницької продукції; посилення конкурентного тиску на вітчизняних аграріїв, що змусить державу перейти від декларативної до справжньої підтримки, стимулювання внутрішнього попиту на агропродовольчу продукцію, формування повноцінної довгострокової стратегії розвитку аграрної економіки у формі цільової комплексної програми.

Список використаних джерел:

1. Кремень О.І. Відкритість економіки та напрями її оцінки. *Економічний простір*. 2009. № 31. С. 5–21.
2. Юрчишин В.В. Чинники і складові структурних змін у світовій економічній системі і наслідки для України. Київ : Заповіт, 2018. 202 с.
3. Карпук І.В., Кириленко О.М., Войцишина А.І. Передумова взаємодії внутрішнього і зовнішнього ринків національної економіки. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2012. № 35. URL: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/9750/1/Karpuk.pdf> (дата звернення: 10.03.2020).
4. Саніна О.Р., Кірієнко Ю.А. Індикатори оцінки відкритості економічної системи України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2011. № 704. С. 158–166.
5. Чинники і тренди економічного зростання в Україні : колективна монографія за ред. М.І. Скрипниченко. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 386 с. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/302.pdf> (дата звернення: 10.03.2020).
6. Флюд І.В. Теорія міжнародної торгівлі: екологізації поглядів. *Економіка та держава*. 2009. № 4. С. 38–41.
7. Гарбера О.Є. Теоретичні основи дослідження міжнародного ринку послуг в світовій економічній системі. *Інвестиції: практика та досвід*. 2009. № 24. С. 52–56.
8. Stolper W., Samuelson P. Protection and Real Wages. *The Review of Economic Studies*. 1941. Vol. 9. P. 58–73.
9. Пугачевська К.С. Трансформація теорій впливу імпорту на економіку відкритого типу. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія : Економіка*. 2013. Вип. 1(38). С. 240–244.
10. Тарлопов І.О. Моделі Хекшера-Оліна-Самуельсона й парадокс В. Леонтьєва в теоріях зовнішньоекономічної діяльності. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2013. № 4(24). С. 22–24.
11. Портер М. Міжнародна конкуренція. Конкурентні переваги країн. Альпіна Паблішер, 2016. 947 с.
12. Хватов Ю.Ю. Трампоміка і процеси економічної дезінтеграції в сучасному світовому господарстві. *Міжнародні відносини. Серія «Економічні науки»*. 2017. № 11.
13. Юрчишин В.В. За законами трампоміки: чого чекати світу від Америки. URL: <https://mind.ua/openmind/20172611-za-zakonami-tramponomiki-chogo-chekati-svitu-vid-ameriki> (дата звернення: 10.03.2020).
14. Кораблін С.О. Макроекономічна динаміка України: пастка сировинних ринків : монографія. Київ : НАН України, ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2017. 308 с.
15. Хватов Ю.Ю. Економіка США: етапи і аналіз сучасних тенденцій розвитку. *Академічний огляд*. 2017. № 2(47). С. 84–95.
16. Панченко В.В., Резнікова Н.М. Від протекціонізму до неопротекціонізму: нові виміри ліберального регулювання. *Міжнародна економічна політика*. 2017. № 2(27). С. 95–117.

17. Пугачевська К.С. Зовнішня торгівля як детермінанта економічного розвитку в умовах світогосподарських зв'язків. *Економіка та держава*. 2013. № 12. С. 76–79.
18. Іванов Є.І. Деструктивні фактори впливу зовнішньої торгівлі на макроекономічну стабільність економіки України. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія : Економіка і менеджмент*. 2015. № 13. С. 14–17.
19. Філюк Г.М. Зовнішньоекономічна та конкурентна політика України: суперечності розвитку, напрями гармонізації. *Український соціум*. 2014. № 1(48). С. 99–105.
20. Мудрак Р.П., Лагодієнко В.В. Агроінфляція та індекс споживчих цін на продовольчі товари: порівняльний аналіз «Україна – ЄС». *Економіка України*. 2018. № 1. С. 28–39.
21. Мудрак Р.П. Продовольчий ринок України: ризики та нові можливості в контексті європейської інтеграції. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2014. Ч. 2 : Економіка. № 85. С. 219–228.
22. Клименко Л.В., Длугоборська Л.В. Механізм стимулювання імпортозамінного виробництва в аграрній сфері. *Держава та регіони. Серія : Економіка та підприємництво*. 2018. № 3. С. 32–39.
23. Власов В.І. Розвиток ринків аграрної продукції. *Економіка АПК*. 2015. № 6. С. 42–46.
24. Воронич М.М. Теоретико-методичні підходи до функціонування аграрного сектору в умовах геоелектроніки. *Економіка АПК*. 2019. № 1. С. 80–88.
25. Руліцька К.В. Сільськогосподарські підприємства: аналіз діяльності та тенденції розвитку : монографія. Львів : Ліга-Прес, 2013. 212 с.

References:

1. Kremen O.I. (2009). Vidkrytist ekonomiky ta napriamy yii otsinky [Openness of economy and directions of its estimation]. *Economic space: a collection of scientific works*, № 31, pp. 5–21.
2. Iurchyshyn V.V. (2018). *Chynnyky i skladovi strukturnykh zmin u svitovii ekonomichnii systemi i naslidky dlia Ukrainy* [Factors and components of structural change in the world economic system and consequences for Ukraine]. Kiev: Testament, 202 p.
3. Karpiuk I.V., Kyrylenko O.M., Voitsyshyna A.I. (2012). Peredumova vzaiemodii vnutrishnoho i zovnishnoho rynkiv natsionalnoi ekonomiky. [Prerequisites for interaction of internal and external markets of the national economy]. *Problems of improving the efficiency of infrastructure*, № 35. URL: <http://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/9750/1/Karpuk.pdf> (accessed: March 10, 2020).
4. Sanina O.R., Kirienko Yu.A. (2011). Indykatory otsinky vidkrytosti ekonomichnoi systemy Ukrainy. [Indicators of estimation of openness of economic system of Ukraine]. *Bulletin of Lviv Polytechnic National University*, no. 704, pp. 158–166.
5. *Chynnyky i trendy ekonomichnoho zrostantia v Ukraini: kolektyvna monohrafiia* [Factors and trends of economic growth in Ukraine: a collective monograph [ed. Doctor of Economics. Sciences M.I. Skripnichenko; NAS of Ukraine, State Institution “Institute of Economics. and predicted. NAS of Ukraine”], 2018. 386 p. URL: <http://ief.org.ua/docs/mg/302.pdf> (accessed: March 10, 2020).
6. Fliud I.V. (2009). Teoriia mizhnarodnoi torhivli: ekolohizatsii pohliadiiv [The theory of international trade: greening views]. *Economy and the state*, № 4, pp. 38–41.
7. Harbera O.Ye. (2009). Teoretychni osnovy doslidzhennia mizhnarodnoho rynku posluh v svitovii ekonomichnii systemi. [Theoretical bases of research of the international market of services in the world economic system]. *Investment: practice and experience*. № 24, pp. 52–56.
8. Stolper W., Samuelson P. (1941). Protection and Real Wages. *The Review of Economic Studies*. Vol. 9, pp. 58–73.
9. Puhachevska K.S. (2013). Transformatsiia teorii vplyvu importu na ekonomiku vidkrytoho typu. [Transformation of theories of the impact of imports on the open economy]. *Uzhgorod University Scientific Bulletin. Series: Economics*. Issue 1 (38), pp. 240–244.
10. Tarlopov I.O. (2013). Modeli Khekshera-Olina-Samuelsona y paradoks V. Leontieva v teoriiakh zovnishnoekonomichnoi diialnosti. [Models of Heckscher-Olin-Samuelson and the paradox of V. Leontiev in the theories of foreign economic activity]. *Bulletin of Berdyansk University of Management and Business*, no. 4(24), pp. 22–24.
11. Porter M. (2016). *Mezhdunarodnaia konkurentnyiia. Konkurentnie preymushchestva stran* [International competition. Competitive advantages of countries]. Alpina Publishers, 947 p.
12. Khvatov Yu. Yu. (2017). Tramponomika i protsesy ekonomichnoi dezintehratsii v suchasnomu svitovomu hospodarstvi. [Tramponomics and processes of economic disintegration in the modern world economy]. *International relations. Economic Sciences Series Special Issue*, № 11.
13. Iurchyshyn V.V. (2017). Za zakonamy tramponomiky: choho chekaty svitu vid Ameryky [By the Laws of Trampnomics: What to Expect the World from America]. URL: <https://mind.ua/openmind/20172611-za-zakonami-tramponomiky-choho-chekaty-svitu-vid-ameriki> (accessed: March 10, 2020).
14. *Makroekonomichna dynamika Ukrainy: pastka syrovynnykh rynkiv : monohrafiia* [Macroeconomic Dynamics of Ukraine: The Trap of Commodity Markets: A Monograph [Sergiy Korablin; NAS of Ukraine, State Institution “Inst. and predicted. NAS of Ukraine”]. Kiev, 2017. 308 p.
15. Khvatov Yu. Yu. (2017). Ekonomika SShA: etapy i analiz suchasnykh tendentsii rozvytku [US economy: stages and analysis of current trends]. *Academic Review*, no. 2(47), pp. 84–95.
16. Panchenko V.V., Reznikova N.M. (2017). Vid protektsionizmu do neoprotektsionizmu: novi vymiry liberalnoho rehulivannia. [From protectionism to neo-protectionism: new dimensions of liberal regulation]. *International economic policy*, 2017, no. 2(27), pp. 95–117.
17. Puhachevska K.S. (2013). Zovnishnia torhivlia yak determinanta ekonomichnoho rozvytku v umovakh svitohospodarskykh zviazkiv. [Foreign trade as a determinant of economic development in the context of world economic relations]. *Economy and the state*, no. 12, pp. 76–79.
18. Ivanov Ye.I. (2015). Destraktyvni faktory vplyvu zovnishnoi torhivli na makroekonomichnu stabilnist ekonomiky Ukrainy [Destructive factors of influence of foreign trade on macroeconomic stability of economy of Ukraine]. *Scientific Bulletin of the International Humanities University. Series: Economics and Management*, № 13, pp. 14–17.
19. Fyliuk H.M. (2014). Zovnishnoekonomichna ta konkurentna polityka Ukrainy: superechnosti rozvytku, napriamy harmonizatsii [Foreign Economic and Competitive Policy of Ukraine: Contradictions of Development, Directions of Harmonization]. *Ukrainian society*, no. 1(48), pp. 99–105.

20. Mudrak R.P., Lahodiienko V.V. (2018). Ahroinflatsiia ta indeks spozhyvchykh tsin na prodovolchi tovary: porivnialnyi analiz "Ukraina – YeS" [Agroinflation and the Consumer Price Index for Foodstuffs: A Comparative Analysis of Ukraine – EU]. *Ukraine economy*, no. 1, pp. 28–39.

Mudrak R.P. (2014). Prodovolchyi rynek Ukrainy: ryzyky ta novi mozhyvosti v konteksti yevropeiskoi intehratsii [The Food Market of Ukraine: Risks and New Opportunities in the Context of European Integration]. *Proceedings of Uman National University of Horticulture*. Part 2 : Economics, no. 85, pp. 219–228.

21. Klymenko L.V., Dluhoborska L.V. (2018). Mekhanizm stymuliuвання importozaminnoho vyrobnytstva v ahraarii sferi [Mechanism of stimulation of import-substituting production in agrarian sphere]. *State and regions. Series: Economics and Entrepreneurship*, no. 3, pp. 32–39.

22. Vlasov V.I. (2015). Rozvytok ryнкiv ahraarii produktsii [Development of agricultural markets]. *APK economy*, no. 6, pp. 42–46.

23. Voronych M.M. (2019). Teoretyko-metodychni pidkhody do funktsionuvannya ahraarii sektoru v umovakh heoekonomiky [Theoretical and methodological approaches to the functioning of the agrarian sector in the conditions of geoeconomics]. *APK economy*, no. 1, pp. 80–88.

24. Rulitska K.V. (2013). *Silskohospodarski pidpriemstva: analiz diialnosti ta tendentsii rozvytku: [monohrafiia]* [Agricultural enterprises: activity analysis and development trends: [monograph]]. Lviv: Liga Press, 212 p.

УДК 338.2:658.7

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-7>

Пітель Н.Я.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту,

Уманський національний університет садівництва

Pitel Nina,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management,
Uman National University of Horticulture

КОНЦЕПЦІЯ ЛОГІСТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ЗВ'ЯЗКІВ

Пітель Н.Я. Концепція логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків. У статті обґрунтовано концептуальні засади й принципи логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків, спрямовані на формування ефективних логістичних систем і максимальне використання експортного потенціалу країни. Проаналізовано логістичні витрати аграрної продукції, запропоновано шляхи поліпшення логістики аграрної сфери. Встановлено, що концептуальні засади логістичного забезпечення мають враховувати євроінтеграційні прагнення країни й тенденції розвитку ринку. Описано принципи логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків, реалізація яких дасть змогу створити умови для інтегрування транспортної інфраструктури країни до світових логістичних систем. Обґрунтовано концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків, впровадження яких сприятиме гармонійному включенню до міжнародних логістичних систем і забезпечить економічний та соціальний розвиток країни.

Ключові слова: логістика, логістичне забезпечення, зовнішньоторговельні зв'язки, концепція, логістичні витрати, інтегрована логістична система.

Пітель Н.А. Концепция логистического обеспечения внешнеторговых связей. В статье обоснованы концептуальные основы и принципы логистического обеспечения внешнеторговых связей, направленные на формирование эффективных логистических систем и максимальное использование экспортного потенциала страны. Проанализированы логистические расходы аграрной продукции, предложены пути улучшения логистики аграрной сферы. Установлено, что концептуальные основы логистического обеспечения должны учитывать евроинтеграционные стремления страны и тенденции развития рынка. Описаны принципы логистического обеспечения внешнеторговых связей, реализация которых позволит создать условия для интегрирования транспортной инфраструктуры страны к мировым логистическим системам. Обоснованы концептуальные основы логистического обеспечения внешнеторговых связей, внедрение которых будет способствовать гармоничному включению в международные логистические системы и обеспечит экономическое и социальное развитие страны.

Ключевые слова: логистика, логистическое обеспечение, внешнеторговые связи, концепция, логистические расходы, интегрированная логистическая система.

Titel Nina. The concept of logistics of foreign trade communications. The article substantiates that increasing volumes of export-oriented freight flows between Ukraine and the countries of the European Community actualize the need for their logistical services. In such circumstances, the high quality of logistic services, their cost-effectiveness and efficiency is an important factor in achieving additional competitive advantages of domestic products. The conceptual principles of logistical support of foreign trade relations aimed at forming efficient logistics systems and maximizing the export potential of the country, are determined and explained. The expediency of applying logistical techniques, methods and tools in the system of traffic management is substantiated, since it provides cost savings for marketing and better satisfaction of customer needs. It is determined that effective logistic service of export operations contributes to the development of international competitiveness and balances the benefits and motivation of participation in the logistics processes of all participants in the logistics chain. Agricultural logistics costs were analyzed and found to be substantially higher than similar costs for European and American companies. Ways to improve the domestic logistics of foreign trade relations of the agrarian sphere are suggested. It is established that the conceptual principles of logistical support of foreign trade relations should take into account the country's European integration aspirations, trends of the world market development, intensification of export-import operations and maximum utilization of export potential of business entities, industries and countries. The principles of logistical support of foreign trade relations are described. Their implementation will allow creating conditions for development of transport infrastructure of the country and its integration into transport and logistics systems of other countries. Conceptual bases of logistical support of foreign trade relations are substantiated, the introduction of which in practical activity of domestic enterprises will promote harmonious integration into international transport and logistics systems and ensure economic and social development of enterprises, industries, regions, and countries.

Key words: logistics, foreign trade, concept, logistics costs, integrated logistics system.

Постановка проблеми. Сучасні міжнародні економічні відносини характеризують посилення глобальної конкуренції, зміну пріоритетних векторів міжнародної інтеграції, інтенсифікацію пошуку ефективніших способів підвищення конкурентоспроможності країн, регіонів, галузей економіки та суб'єктів підприємництва й видів продукції (послуг), які вони виробляють.

Для України розвиток та активізація зовнішньоторговельних зв'язків та підвищення їх ефективності зумовлюються посиленням європейської орієнтації вітчизняної зовнішньоекономічної політики останніх років, адже збільшення обсягів експортоорієнтованих товаропотоків між Україною й країнами Європейського співтовариства актуалізує необхідність їх логістичного обслуговування. За таких умов висока якість логістичних послуг, їх економічність та ефективність є важливими чинниками досягнення додаткових конкурентних переваг вітчизняної експортної та імпоротної продукції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Фундаментальні засади теорії та практики логістики відображені в наукових працях вітчизняних учених, таких як А.Г. Окландер, С.В. Крикавський, А.Г. Кальченко, В.І. Перебийніс, Н.І. Чухрай, Ю.В. Пономарьова. Їх дослідження мають загальнонауковий характер і сформували теоретичний базис для систематизації та адаптації зарубіжного досвіду до реалій українського бізнес-середовища. Проте особливості розвитку концепції логістичного забезпечення у сфері розвитку зовнішньоторговельних зв'язків потребують подальших досліджень.

Формування завдання дослідження. Метою статті є обґрунтування концептуальних засад і принципів логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків, спрямованих на формування ефективних логістичних систем і максимальне використання експортного потенціалу суб'єктів підприємництва, галузей та країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток сучасного світового господарства визначають процеси глобалізації та інтернаціоналізації, зближення

національних економік різних країн, переплетення їх політичних і громадських пріоритетів, оптимізації географічного розташування ресурсів і виробничих потужностей. Глобалізація міжнародних економічних відносин стимулює також розвиток логістичних систем у напрямі вдосконалення логістичних технологій, особливо за рахунок активізації інтегральних перевезень, оптимізації логістичних ланцюжків, запровадження цифрових технологій. За сучасних умов висока якість, економічність та ефективність логістичних послуг є важливими чинниками досягнення додаткових конкурентних переваг вітчизняної експортоорієнтованої продукції.

Логістичне обслуговування зовнішньоторговельних зв'язків на макрорівні – це система комплексного управління транскордонними товаропотоками країни від моменту їх виникнення до моменту доставки продукту кінцевому споживачеві. Цей процес передбачає реалізацію комплексу функцій менеджменту, таких як планування, організація, реалізація, контроль операцій зі складування, транспортування, дистрибуція та розподіл, митне очищення, а також обмін інформацією, документами та фінансовими активами [1, с. 113].

Застосування логістичних прийомів, методів та інструментів у системі управління забезпечує суттєву економію витрат товаропросування й більш якісне задоволення потреб клієнтів. Досвід провідних країн світу засвідчує, що раціональне використання елементів логістичного обслуговування товаропотоків дає змогу майже на 12–35% знизити загальні логістичні витрати. При цьому транспортні витрати можна скоротити на 7–20%, витрати на збереження матеріальних потоків і проведення вантажно-розвантажувальних робіт – на 15–30%, запаси матеріальних ресурсів можна скоротити на 50–200%, на 20–40% прискорити швидкість обігу матеріальних ресурсів [2, с. 845].

Оскільки зовнішньоторговельні зв'язки передбачають більш складні та капіталомісткі операції з переміщення експортоорієнтованих товарів у міжнародному серед-

овищі, то потенційна економія логістичних витрат є більш суттєвою. За різними оцінками дослідників сукупні логістичні витрати з обслуговування транскордонних товаропотоків можуть сягати 25–35% вартості експортно-імпоротної продукції, тобто вони більше ніж у три рази перевищують аналогічні логістичні витрати внутрішнього ринку [1, с. 113].

Збільшення обсягів світової торгівлі зумовлює глобальний та комплексний характер логістичної діяльності, а нераціональне використання інструментів логістичного менеджменту веде до зниження прибутковості виробничо-господарської та комерційної діяльності [3, с. 889].

З року в рік Україна експортує значні обсяги аграрної продукції, зокрема зерна, тому ефективне логістичне обслуговування експортних операцій належить до принципових завдань збереження та розвитку міжнародної конкурентоспроможності аграрної сфери, адже це сприятиме нарощуванню обсягів виробництва й експорту аграрної продукції на основі збереження та збалансування вигоди й мотивації участі у логістичних процесах усіх учасників логістичного ланцюга. Проте дослідження засвідчують, що витрати вітчизняних сільськогосподарських виробників на логістику й транспортні складові частини суттєво перевищують аналогічні логістичні витрати європейських та американських компаній. У результаті цього знижується міжнародна конкурентоспроможність української сільськогосподарської продукції. Ситуацію ускладнюють випереджаючі темпи росту обсягів зернового експорту України порівняно з розвитком логістики. Науковці прогнозують, що до 2022 року щорічний експорт вітчизняних зернових на світові ринки складатиме 41 млн. т, а традиційним експортним ринком для України стане Азія [4].

Фахівці компанії “Noble Resources Ukraine” [4] підраховали, що в Україні доставка сільськогосподарської продукції з поля до внутрішнього елеватора порту з урахуванням усіх додаткових витрат (на державну сертифікацію, навантаження тощо) обходиться українським агровиробникам у 32 долари за тону. Отже, витрати на експортну логістику з України майже в два рази вищі, ніж із ЄС, і в 1,6 рази вищі, ніж зі США (рис. 1). Серед причин слід назвати неефективну логістику й транспортне забезпечення, складність сертифікації та документального оформлення експорту, які потребують значних грошових і часових витрат. Сільськогосподарські виробники України через вищі транспортно-логістичні витрати (в середньому на 20 дол. США за тону порівняно з конкурентами) щороку втрачають близько 600 млн. дол. США прибутків [5, с. 506]. Здешевити експортні операції аграрної продукції та підвищити привабливість зовнішньоторговельних зв'язків дасть змогу вдосконалення вітчизняної логістичної системи, адже оптимізація та раціоналізація логістичних витрат, особливо в пікові періоди сезонного зростання попиту, сприятимуть максимізації обсягів продажів за рахунок добре організованої та відлагодженої системи транспортування й експедирування вантажів. На противагу цьому, в періоди несприятливої кон'юнктури та спаду ринкового

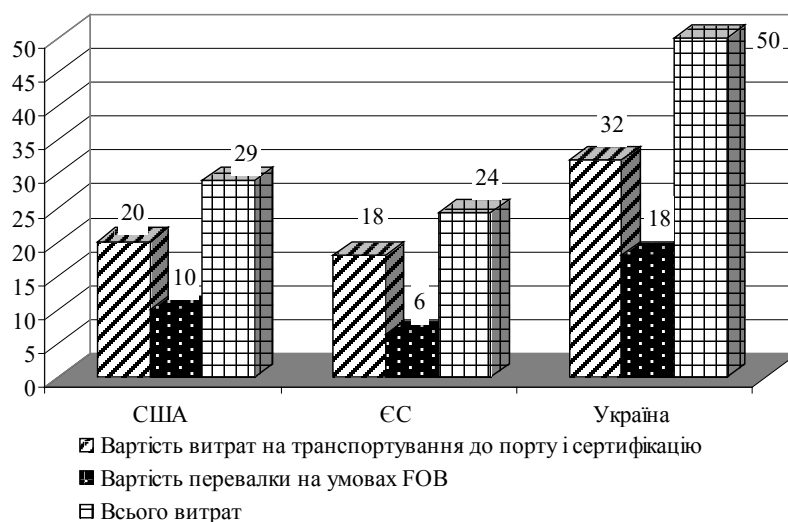


Рис. 1. Витрати на логістику аграрної продукції, дол. США/т
Джерело: побудовано автором за матеріалами джерела [4]

попиту на сільськогосподарську продукцію ефективна логістика оптимізує витрати на збереження й підтримку товарних запасів за оптимальних умов зберігання.

Серед шляхів поліпшення вітчизняної логістики зовнішньоторговельних зв'язків варто виокремити скорочення транспортно-заготівельних витрат і застосування ефективних засобів для перевезення експортноорієнтованої продукції по всьому логістичному ланцюгу; узгодження пропускну здатності елеваторів, будівництво сучасних зерносховищ та розподільних центрів; оперативне маневрування запасами й матеріально-технічними ресурсами; модернізацію технологічного обладнання для виробництва, перевезень, навантажувально-розвантажувальних робіт; підвищення надійності поставок, оптимізацію маршрутів і вибору виду транспорту для експортних операцій. Підвищення ефективності та раціоналізація вітчизняної логістики дадуть змогу скоротити логістичні витрати, що сприятиме досягненню додаткових конкурентних переваг вітчизняної експортної та імпоротної продукції на світових ринках.

Логістичне забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків між різними країнами потребує високого рівня розвитку та узгодженості їх логістичних систем. При цьому враховуються нормативно-правова, організаційно-економічна, техніко-технологічна взаємодія та координованість усіх складових частин та функціональних ланок логістичного ланцюга, тобто виникає об'єктивна необхідність формування міжнародних інтегрованих логістичних систем, які будуть орієнтовані на оптимальне задоволення потреб споживачів із максимальним урахуванням інтересів усіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів).

Такі міжнародні інтегровані логістичні системи (за функціональною ознакою) мають об'єднувати комплекс базових підсистем, а саме транспортну підсистему, що включає вантажні термінали й підприємства вантажного транспорту; логістично-сервісну підсистему у складі логістичних посередників (дистриб'юторів, експедиторів, сервісних підприємств); логістично-розподільчу підсистему, що включає логістичні центри та підприємства оптової торгівлі, товарні та митні

склади, термінальні комплекси та допоміжні підсистеми (фінансова, інформаційна, нормативно-правова, кадрова, науково-технічна), а також заклади сертифікації, стандартизації, ліцензування, охоронні та страхові фірми [1, с. 113–114].

Нині для України в контексті геополітичних проблем останніх років особливо нагальною є необхідність формування й розвитку інтегрованої логістичної системи з європейськими країнами. Така система має забезпечувати високу ефективність експортних та імпорتنих поставок вітчизняної продукції, адже саме на розвиток зовнішньоторговельних відносин із країнами Європейського співтовариства має бути орієнтованим транспортно-логістичний потенціал нашої країни, який оцінюється експертами у 30–35% ВВП, що приблизно дорівнює 31,8–37,1 млрд. дол. США. Основну увагу доцільно приділити оптимізації витрат із транспортування вантажів (їх частка сягає близько 70% усіх логістичних витрат, або 7 млрд. дол.), складського зберігання (25% і 2,5 млрд. дол. відповідно), управління логістичними потоками (близько 5%, 0,5 млрд. дол. відповідно) [6].

В основі концепції логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків мають лежати визначальні принципи. Серед них слід назвати такі засади: сприяння економічному розвитку країни та її регіонів (це забезпечуватиме зростання добробуту населення та конкурентоспроможності окремих галузей, регіонів та країни); інноваційні методи управління, організації, маркетингової політики, орієнтовані на задоволення потреб споживачів, зокрема інновації у кластеризацію та розвиток інтегрованих структур із гнучкою спеціалізацією, клієнтоорієнтованістю, можливістю ефективного використання ресурсів, здатністю збалансовано враховувати інтереси всіх стейкхолдерів, адже ефективне впровадження інновацій дає змогу досягти ефекту синергії, оптимізувати витрати й раціонально використовувати ресурси [7, с. 136]; забезпечення екологічних підходів до якості життя населення та контролювання екологічної безпеки компаніями, що надають транспортно-експедиторські послуги (це поліпшуватиме екологічну ситуацію та формуватиме позитивний імідж підприємств); сприяння підвищенню зайнятості населення й високим соціальним стандартам життя. Реалізація цих принципів логістичного забезпечення дасть змогу створити умови для ефективної конкуренції транспортно-логістичних підприємств, розвитку транспортної інфраструктури країни та її інтегрування з транспортно-логістичними системами інших країн.

Обґрунтовуючи концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків, маємо зауважити, що нині вітчизняний ринок логістично-сервісних послуг перебуває на етапі становлення, тому потребує наукового обґрунтування пріоритетних напрямів розвитку та конкретизації шляхів інтеграції української логістики до європейської та світової транспортно-логістичної системи. Це сприятиме інтенсифікації виробничо-господарських зв'язків України з країнами Європейського співтовариства, оптимізації експортно-імпорتنих товаропотоків, збільшенню обсягів валютних надходжень, реалізації експортного потенціалу провідних галузей економіки України та активізації зовнішньоторговельних зв'язків, залученню транзиту.

Сучасна концепція логістики включає систему поглядів на оптимізацію підприємницької діяльності шляхом раціоналізації управління матеріальними й супутніми потоками на рівні підприємств, галузей, країни загалом. Концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків мають враховувати євроінтеграційні прагнення країни й перебувати у площині тенденцій розвитку світового ринку, активізації зовнішньоекономічних зв'язків та максимального використання експортного потенціалу суб'єктів підприємництва, галузей та країни. Основні положення сучасної логістичної концепції викладені багатьма науковцями, зокрема Р.Р. Ларіною [8], доповнені В.А. Колодійчуком [9], адаптовані нами з позиції логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків.

Першим положенням логістичної концепції є системний підхід до побудови логістичних ланцюгів зовнішньоторговельних поставок. Це означає, що пріоритетною метою формування логістики є системна оптимізація логістичних витрат з урахуванням інтересів усіх учасників експортно-імпорتنих операцій (стейкхолдерів). З огляду на це вибір структурних елементів, особливості функціонування логістичної системи, її взаємодія із зовнішнім міжнародним середовищем, інфраструктурне забезпечення та аналіз ефективності мають бути системно враховані та узгоджені з критеріями ефективності й поставленою метою, якою є максимізація прибутку за раціональних витрат ресурсів.

Друге положення логістичної концепції передбачає врахування попиту світового ринку в процедурі організації матеріальних потоків. Дійсно, недоцільно організовувати експортоорієнтований матеріальний потік за умови, коли немає впевненості в наявності платоспроможного попиту на конкретному сегменті світового ринку, тому на етапі планування експортно-імпорتنих операцій доцільно переконатись в обсягах потенційного продажу, оцінити окупність витрат і спрогнозувати очікуваний прибуток.

Третім положенням логістичної концепції є пріоритетність розподілу експортних товарів над їх виробництвом. Незважаючи на парадоксальність твердження, воно актуалізує ринковий підхід до логістики, адже просувати на світовий ринок потрібно лише ті товари, на які є платоспроможний попит, а не ті, що можуть бути вироблені в країні з наявних ресурсів. Це дасть змогу організувати новий логістичний цикл без додаткових витрат.

Четверте положенням логістичної концепції базується на необхідності оптимізації рівня обслуговування споживачів експортоорієнтованого товару, адже вищий рівень обслуговування передбачає більші потенційні витрати на логістичне забезпечення, а це безпосередньо впливає на ціну, тому важливий компроміс у збалансуванні рівня обслуговування: логістичні витрати мають бути оптимальними та забезпечувати привабливість товарів для споживача.

П'яте положення логістичної концепції обґрунтовує необхідність аналізу логістичного ланцюга з кінцевих процесів до початкових, або у зворотному напрямку: для забезпечення оптимальних результатів зовнішньоторговельних операцій кожен логістичний процес у ланцюзі має проектуватися так, щоб якнайкраще відповідати вимогам наступних технологічних чи логістичних операцій (у напрямку руху матеріального потоку), тому доцільно вивчати рівень задоволення платоспро-

можного попиту споживачів стосовно експортованих товарів. За встановлення невідповідності очікуванням потенційних споживачів потрібно аналізувати попередню ланку логістичного ланцюга й так до початкової ланки формування матеріального потоку.

Шостим положенням логістичної концепції визначена об'єктивна необхідність проектування, вдосконалення або оптимізації всього логістичного ланцюга загалом, а не окремих його ланок чи процесів. Це дасть змогу оцінити, як зміни управління однією ланкою вплинуть на ефективність логістики всього експорт-орієнтованого матеріального потоку.

Сьоме положення логістичної концепції передбачає застосування в техніко-економічному обґрунтуванні ефективності логістики вантажопотоку вартості кожної логістичної операції (навіть незначної та елементарної), тобто оптимізувати логістичні витрати з транспортування, зберігання, навантаження/розвантаження експортного товару можна лише за умови їх детального контролю й аналізу.

Восьмим положенням логістичної концепції є вибір оптимальних рішень і варіантів побудови логістичного ланцюга на основі порівняння їх техніко-економічних показників. Важливо оцінювати альтернативні варіанти організації експортних потоків і приймати рішення стосовно способів та маршрутів транспортування й зберігання на основі мінімізації логістичних витрат.

Дев'яте положення логістичної концепції обґрунтовує необхідність забезпечення відповідності всіх логістичних рішень стосовно планування, організації, вдосконалення руху матеріальних і супутніх їм потоків загальної стратегії підприємства.

Десяте положення логістичної концепції описує обов'язкове використання в логістичному менеджменті належного інформаційного забезпечення для розроблення та оптимізації логістики зовнішньоторговельних операцій. Потрібна найбільш повна й актуальна інформація про законодавчу та нормативно-правову базу, посередників, виробників і споживачів товарів, матеріальні та супутні їм потоки, адже від своєчасності, повноти та достовірності інформації залежить ефективність експортно-імпортних операцій. За таких умов важливий пошук компромісу стосовно джерел отримання інформації та використовуваного інструментарію, адже потрібно отримати максимум корисної інформації за мінімальних ресурсних витрат.

Одинадцятим положенням логістичної концепції обґрунтовано є створення й підтримка взаємно вигідних ділових, партнерських відносин з усіма учасниками логістичного ланцюга: від виробника продукції до кінцевого споживача. Конфлікт інтересів та протидія один одному між учасниками логістичного процесу збільшують непродуктивні витрати й зменшують потенціал логістичної системи, ускладнюють організацію ефективної логістики зовнішньоторговельних операцій, створюють додаткові перешкоди, проблеми та знижують ефективність, тоді як формування синергійного ефекту залежить від збалансованих дій усіх учасників логістичного ланцюга.

Дванадцятим положенням логістичної концепції базується на необхідності ведення систематичного обліку логістичних витрат на всіх етапах упродовж усього логістичного ланцюга, адже базою оптимізації логістики є облік надходжень та видатків по кожній операції.

Висновки. Вітчизняна логістична система розвивається в напрямі євроінтеграції та включення країни у глобальні суспільно-економічні процеси, тому потрібно швидкими темпами розвивати транспортно-логістичну систему країни як пріоритетну інфраструктурну галузь. Це прискорить включення до міжнародного поділу праці й сприятиме економічному та соціальному розвитку.

На основі загальновідомих концептуальних положень ми сформуваємо авторське бачення особливостей реалізації логістичних функцій у сфері розвитку зовнішньоторговельних операцій. Оскільки концепція – це система вихідних теоретичних положень, яка визначає базис дослідницького пошуку, то її призначенням є інтегрування знань для їх подальшої адаптації та застосування в практиці вітчизняного бізнесу, тому систематизовані нами концептуальні засади логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків доцільно впроваджувати у практичну діяльність вітчизняних підприємств – суб'єктів міжнародних ділових операцій. Це сприятиме їх гармонійному включенню до світових транспортно-логістичних систем і забезпечуватиме економічний та соціальний розвиток підприємств, галузей, регіонів і країни.

У подальших дослідженнях важливо вивчати інструменти, методи, заходи та ресурси, які дадуть змогу сформувати державну стратегію розвитку логістичного забезпечення зовнішньоторговельних зв'язків України.

Список використаних джерел:

1. Харсун Л.Г. Логістичне обслуговування товаропотоків між Україною та країнами ЄС. *Економіка України*. 2016. № 4. С. 112–121.
2. Мінакова С.М. Обґрунтування концептуальних засад розвитку логістичних транспортних систем в умовах глобалізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 844–847. URL: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/175.pdf> (дата звернення: 29.02.2020).
3. Managing Logistic System of an Enterprise in the Context of Conducting International Business Transactions / N. Pitel, L. Alioshkina, N. Verniuk, I. Novak, L. Smoliy. *TEM Journal*. 2019. № 8(3). Р. 888–893.
4. Як погана логістика заважає українським аграріям вийти на міжнародні ринки. URL: <http://persona.pumb.ua/ua/club/digest/detail.php?CODE=yak-pogana-logistika-zavazhae-ukrayinskim-agrariyam-viyti-na-mizhnarodni-rinki> (дата звернення: 29.02.2020).
5. Голомша Н.Є., Дзядикевич О.Я., Липницька Т.А. Мінімізація експортних витрат як напрям підвищення конкурентоспроможності українського зерна. *Молодий вчений*. 2017. № 9. С. 506–510.
6. Ібрагімхалілова Т.В. Потенціал розвитку ринку транспортно-логістичних послуг в Україні. *Ефективна економіка*. 2011. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1352> (дата звернення: 29.02.2020).
7. Пігель Н.Я. Інноваційний підхід до управління логістичною системою підприємства. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва* / за ред. О.О. Непочатенко та ін. Вип. 93. Ч. 2 : Економіка. Умань : УНУС, 2018. С. 131–145.
8. Ларіна Р.Р. Логістика. Донецьк : ВІК, 2005. 335 с.

9. Колодійчук В.А. Методологічні засади розвитку зернової логістики. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 9. С. 140–145. URL: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/29.pdf> (дата звернення: 29.02.2020).

References:

1. Kharsun L.Gh. (2016). Loghystychnе obslughovuvannja tovaropotokiv mizh Ukrajinou ta krajiny JeS [Logistics service of freight flows between Ukraine and EU countries]. *Ukraine economy*, no. 4, pp. 112–121.
2. Minakova S.M. (2014) Obghruntuvannja konceptualnykh zasad rozvytku loghystychnykh transportnykh system v umovakh ghlobalizaciji [Substantiation of conceptual bases of development of logistic transport systems in the conditions of globalization]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and national problems of economy]*, (electronic journal), vol. 2, pp. 844–847. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/2-2014/175.pdf> (accessed: 29 February 2020).
3. Pitel N., Alioshkina L., Verniuk N., Novak I., Smolij L. (2019) Managing Logistic System of an Enterprise in the Context of Conducting International Business Transactions. *TEM Journal*, no. 8(3), pp. 888–893.
4. Persona Club (2015) Jak poghana loghystyka zavazhaje ukrajinsjnym aghrarijam vyjty na mizhnarodni rynky [How bad logistics prevent Ukrainian farmers from entering international markets]. Available at: <http://persona.pumb.ua/ua/club/digest/detail.php?CODE=yak-pogana-logistika-zavazhae-ukrayinskim-agrariyam-viyti-na-mizhnarodni-rinky> (accessed: 29 February 2020).
5. Gholomsha N.Je., Dzijadykevych O.Ja., Lypnycjka T.A. (2017) Minimizacija eksportnykh vytrat jak naprjam pidvyshhennja konkurentospromozhnosti ukrajinsjkogho zerna [Minimizing export costs as a way of increasing the competitiveness of Ukrainian grain]. *Young scientist*, no. 9, pp. 506–510.
6. Ibraghimkhalilova T.V. (2011) Potencial rozvytku rynku transportno-loghystychnykh poslugh v Ukrajinі [Potential of development of transport and logistics services market in Ukraine]. *Efektivna ekonomika [An efficient economy]*, (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=1352> (accessed: 29 February 2020).
7. Pitel N.Ja. (2018) Innovacijnyj pidkhid do upravlinnja loghystychnoju systemoju pidpryjemstva [An innovative approach to managing the enterprise logistics system]. *Proceedings of Uman National University of Horticulture* (eds. O.O. Nepochatenko ta in.). Umanj: UNUS, no. 93, p. 2 : Economics, pp. 131–145.
8. Larina P.P. (2005) Loghystyka [Logistics]. Donetsk: VIK. (in Ukrainian)
9. Kolodijchuk V.A. (2016) Metodologichni zasady rozvytku zernovoji loghystyky [Methodological principles of grain logistics development]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky [Global and national problems of economy]*, (electronic journal), vol. 9, pp. 140–145. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/9-2016/29.pdf> (accessed: 29 February 2020).

УДК 338.49

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-8>

Ремзіна Н.А.,
провідний інженер
відділу ринку транспортних послуг,
*Інститут проблем ринку та економіко-екологічних досліджень
Національної академії аграрних наук України*

Remzina Natalia,
Senior Engineer,
*Institute of Market Problems and Economic-Ecological Research,
The National Academy of Sciences of Ukraine*

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ДЕТЕРМІНАНТИ РОЗВИТКУ ПОСТІЙНИХ ПРИСТРОЇВ ТРАНСПОРТНИХ СИСТЕМ УКРАЇНИ

Ремзіна Н.А. Сучасний стан та детермінанти розвитку постійних пристроїв транспортних систем України. Стаття присвячена дослідженню теоретичних аспектів функціонування та розвитку постійних пристроїв транспортних систем України. У статті автор аналізує сучасний стан та проблеми розвитку транспортних терміналів та шляхів сполучення. Проведено SWOT-аналіз постійних пристроїв за видами транспорту. Аналіз сильних та слабких сторін транспортних терміналів і шляхів сполучення, а також можливостей та загроз дав змогу сформулювати основні детермінанти розвитку постійних пристроїв транспортних систем. Досліджено характеристики портових терміналів України та шляхів сполучення, що до них примикають, та світові тенденції суднобудування, які є основою для подальшого розвитку портів. Проаналізовано державні інвестиції в розбудову інфраструктури, а також перспективи розвитку постійних пристроїв згідно з Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року.

Ключові слова: транспортний термінал, шляхи сполучення, SWOT-аналіз, транспорт, інвестиції.

Ремзина Н.А. Современное состояние и детерминанты развития постоянных устройств транспортных систем Украины. Статья посвящена исследованию теоретических аспектов функционирования и развития постоянных устройств транспортных систем Украины. В статье автор анализирует современное состояние и проблемы развития транспортных терминалов и путей сообщения. Проведен SWOT-анализ постоянных устройств по видам транспорта. Анализ сильных и слабых сторон транспортных терминалов и путей сообщения, а также возможностей и угроз позволил сформировать основные детерминанты развития постоянных устройств транспортных систем. Исследованы характеристики портовых терминалов Украины и путей сообщения, которые к ним примыкают, и мировые тенденции судостроения, которые являются основой для дальнейшего развития портов. Проанализированы государственные инвестиции в развитие инфраструктуры, а также перспективы развития постоянных устройств согласно Национальной транспортной стратегии Украины на период до 2030 года.

Ключевые слова: транспортный терминал, пути сообщения, SWOT-анализ, транспорт, инвестиции.

Remzina Natalia. Current state and determinants of development of the permanent structures of transport systems of Ukraine. The modern transport system is one of the basic branches of the economy of Ukraine, which has an extensive network of communication routes and transport terminals. Today, the transport system of Ukraine has the low level of development of permanent structures to ensure the proper volume of transportation. There are not enough multimodal transport terminals in Ukraine. The communication routes of Ukraine do not meet the world standards. Due to the lack of state support and the lack of a favorable investment climate, there is no development of existing infrastructure facilities. The successful strategic position of Ukraine makes it possible to have a strong economy, based on the multimodal transportation. However, the transit potential is not fully engaged. The article is devoted to the study of the theoretical aspects of the functioning and development of permanent structures of transport systems of Ukraine. In the article the author analyzes the current state and problems of the development of transport terminals and communication routes. It is carried out the SWOT analysis of permanent structures by the mode of transport. An analysis of the strengths and weaknesses of the Ukrainian transport terminals and routes of communication, as well as opportunities and threats, made it possible to formulate the main determinants of the development of permanent structures of transport systems. The article explores the characteristics of port terminals of Ukraine and the routes of communication that adjoin them, and global shipbuilding trends, which are the basis for the further port development. The state investments to the infrastructure development as well as the prospects of the permanent structures development according to the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030 are analyzed. The development of permanent structures of the transport systems of Ukraine is impossible without the state support. It is important to develop a state program for the harmonious development based on the analysis of existing transport terminals capacities and real and forecast freight flows.

Key words: transport terminal, communication routes, SWOT analysis, transport, investments.

Постановка проблеми. Вдале стратегічне положення України дає можливість мати потужну економіку. Проте транзитний потенціал задіяний неповною мірою. Це викликано кризовим станом сучасної транспортної системи України, оскільки стан постійних пристроїв та рівень організації перевезень за багатьма параметрами не відповідають зростаючим потребам суспільства та європейським стандартам якості надання транспортних послуг. Це зумовлює необхідність подальшого розвитку транспортної системи України, зокрема її постійних пристроїв.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні засади розвитку транспортної системи України, зокрема постійних пристроїв, знайшли відображення в наукових роботах таких учених, як І.Р. Бузько, І.В. Заблюдська, О.О. Зеленко, О.І. Никифорук, Н.О. Федяй, І.О. Хорошилова, Н.М. Цебенко, Л.Ю. Чмирьова. Проблеми розвитку портових терміналів знайшли своє відображення в роботах таких науковців, як А.Г. Дем'яненко, С.В. Ільченко, І.М. Ненно.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є аналіз стану, детермінант та перспектив розвитку постійних пристроїв транспортних систем України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Постійні пристрої транспортних систем – це комплекс стаціонарних (імобільних) інженерних транспорт-

них споруд, що забезпечують роботу рухомого складу в транспортній системі за допомогою шляхів сполучення та взаємодію різних видів транспорту, виконання вантажних робіт, господарських робіт з вантажами, обслуговування транспортних засобів та пасажирів за допомогою терміналів [1, с. 237].

Шлях є середовищем, у якому або через яке рухається транспортний засіб, виконуючи свою функцію. Проаналізуємо сучасний стан шляхів сполучення на різних видах транспорту.

За даними Акціонерного товариства «Українська залізниця» без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, території у Донецькій та Луганській областях експлуатаційна довжина залізничних колій складає 19,8 тис. км [2].

Довжина автомобільних доріг складає 161,9 тис. км, з них із твердим покриттям – 158,5 тис. км [2]. Порівняно з європейськими країнами в Україні мережа автомобільних доріг загального користування розвинута недостатньо, адже рівень забезпеченості дорогами в 3 рази нижчий, щільність доріг – у 4,6 разів менша. Стан доріг є незадовільним, навіть дороги державного значення (міжнародні, національні та регіональні) не відповідають вимогам, адже за міцністю вони мають 39%, за рівністю – 51% [3, с. 43]. За даними Міністерства Інфраструктури України сьогодні в Україні 95% автомобільних шляхів

розбиті, 90% доріг не ремонтувались останні 30 років, а смертність на дорогах є найвищою у Європі [4].

Задля збереження автомобільних доріг та гармонізації національних та європейських габаритно-вагових параметрів на основі Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом важливим є впровадження Європейських стандартів щодо фактичної маси автомобіля.

Руйнівний вплив автомобіля на дорогу залежить не тільки від фактичної маси, але й від кількості осей у транспортному засобі. Відповідно до Директиви Ради 96/53/ЄС «Про встановлення для певних наземних транспортних засобів, що рухаються в межах Співтовариства, максимально дозволених розмірів під час національних і міжнародних перевезень і максимально дозволеної ваги під час міжнародних перевезень» масою 40 тонн у Європі можуть рухатися лише окремі, як правило, комбіновані, вантажні автомобілі з 4–6 осями, тоді як для найбільш поширених в Україні 2-вісних та 3-вісних вантажівок такі параметри встановлено на рівні 18–24 тонн [5].

Водний шлях є судноплавною частиною річок, озер, водосховищ та штучних каналів з гідротехнічними спорудами. В Україні є потужний потенціал для розвитку внутрішнього транспорту. Внутрішні водні шляхи складають 3 судноплавні річки, а саме Дунай, Дніпро і Пів-

денний Буг, які мають вихід до Чорного моря. Дунай і Дніпро входять у п'ятірку найбільших річок Європи. Загальна довжина судноплавних річок України, які використовуються як водні шляхи, становить 2 241 км.

Морський шлях – це простір морів та океанів, що включає протоки й канали, а також сукупність засобів, що забезпечують безпеку плавання. Морські шляхи горизонтальні та прямолінійні, завдяки чому судна під час руху не долають підйомів і прямують між портами найкоротшим шляхом. Важливою характеристикою морських портів є наявність глибоководних підходів, які дають можливість обслуговувати великотоннажні морські судна.

За останні роки кількість об'єктів, де проводить днопоглиблення Адміністрація морських портів України, поступово збільшується, а саме із семи у 2016 та 2017 роках до 10 у 2018 році. Найбільшими реалізованими проектами у портах України у 2019 році є екслюгаційне днопоглиблення на Азові (порти Маріуполь та Бердянськ), Миколаївському й Херсонському портах, Бузько-Дніпровсько-Лиманському каналі.

Загальний аналіз портових терміналів України та шляхів сполучення наведений в табл. 1.

За минулі 15 років місткість найбільшого судна-контейнеровоза збільшилася з 4 500 до 12 000 TEU. Нині будуються судна місткістю 14 500 TEU, а в перспективі – до 18 000 TEU (типу «малаккамак»). Зазначені судна вима-

Таблиця 1

Характеристика портових терміналів України та шляхів сполучення

Порт	Довжина причальної лінії, км	Кількість причалів	Глибина акваторії, м	Пропускна спроможність терміналів, млн. т/рік	Шляхи сполучення
Бердянськ	1,6	9	до 8,4	3,7	Автомобільні та залізничні шляхи.
Білгород-Дністровський	1,1	8	до 2,8	1,1	Залізниця та автомобільна дорога.
Ізмаїл	2,6	24	до 8	9,3	Судноплавний канал «Дунай – Чорне море». Залізнична станція з трьома залізничними в'їздами, автомобільні дороги.
Чорноморськ	6	29	до 14	64,3	6 залізничних в'їздів, довжина залізничних шляхів перевищує 50 км, автомобільні дороги.
Маріуполь	3,9	22	до 9,75	18,8	Одна припортова залізнична станція «Маріуполь – Порт».
Миколаїв	3,8	20	до 11,2	29,6	Залізниця та автомобільна дорога.
Одеса	9	54	до 14	56	Припортова залізнична станція «Одеса-Порт» протяжністю під'їзних залізничних колій 20 км, шляхопровід, довжиною 6,2 км.
Рені	0,8	5	до 6	8,0	Гирло «Бистре» та Сулинський канал. під'їзні колії (21,4 км), які примикають до залізничних колій станції Рені регіональної філії «Одеська залізниця» ПАТ «Укрзалізниця».
Скадовськ	0,8	5	до 6	1,3	Автомобільні шляхи.
Октябрськ (Ольвія)	1,5	7	до 11,5	9,5	Залізнична станція «Жовтнева», автомобільні дороги.
Усть-Дунайськ	0,15	1	до 6	5,0	Автомобільні шляхи.
Херсон	1,5	10	до 9,6	8,0	Залізнична станція Херсон Порт, один залізничний в'їзд, 7 залізничних колій (3,2 км). Автомобільні шляхи.
Південний	5,9	30	16-19	61,5	Залізнична мережа (ст. «Чорноморська» – ст. «Берегова» (36 км), автошляхи міжнародного значення (М-14 «Одеса – Миколаїв» та М-28 «Одеса – Південний»).

Джерело: систематизовано автором на основі джерела [6]

гають глибин біля причалу та в акваторії не менше 15,4 м, а перспективні судна типу «малаккамакс» – до 23 м.

Проведений аналіз портів України та їх шляхів сполучення свідчить про необхідність їх розвитку з урахуванням міжнародних стандартів та тенденцій суднобудування. Важливим є продовження днопоглиблення. Реконструкцію та будівництво терміналів також необхідно проводити з урахуванням використання судів великої місткості, тобто доцільними є модернізація причальних вантажних фронтів, збільшення складських площ та збалансований розвиток постійних пристроїв усіх транспортних систем для подальшого транспортування вантажів.

Повітряний простір є шляхами сполучення, які не вимагають жодної штучної підготовки, витрат на обслуговування. Він більш універсальний, ніж океани, оскільки всі частини світу однаково доступні. Крім місць для зльоту й посадки, повітряний транспорт не має залежності від місцевості.

Унікальним видом транспорту є трубопровід, оскільки він є одночасно і шляхом, і рухомим складом, а також включає розташовані на певній відстані тягові засоби.

Задля аналізу стану, проблем та перспектив розвитку транспортних терміналів та шляхів сполучення

України проведемо SWOT-аналіз, за допомогою якого можна збалансувати вплив наявних переваг і недоліків з урахуванням сприятливих можливостей і загроз. SWOT-аналіз є одним з ефективних інструментів стратегічного аналізу, на основі результатів якого стає можливим вироблення пріоритетів розвитку постійних пристроїв з урахуванням можливих ризиків, а також щодо стратегії протидії негативним факторам. SWOT-аналіз є початковим етапом стратегічного планування. Результати аналізу наведені в табл. 2–5.

Проведений аналіз сучасного стану постійних пристроїв транспортних систем України дав змогу узагальнити основні детермінанти їх розвитку (рис. 1) шляхом їх розподілу на такі чотири групи впливу:

- відносно сталі, що діють протягом тривалого часу та потребують суттєвих часових інтервалів для зміни;
- змінні міжнародні, що досить швидко можуть змінюватися під впливом трансформацій міжнародних реалій та трендів;
- змінні національні та локальні, що досить швидко можуть змінюватися під впливом трансформацій національних і локальних реалій та трендів;
- ймовірнісні, що можуть виникати під впливом певних обставин.

Таблиця 2

SWOT-аналіз постійних пристроїв водного транспорту

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Географічне розташування, а саме вихід до Чорного та Азовського морів, наявність 3 судноплавних річок; – проведення систематичного днопоглиблення; – наявність вільних територій для перспективного розвитку морських портів; – наявність нормативно-правової бази щодо можливості залучення приватних інвестицій для розвитку портової галузі в Україні; – близькість морських портів до центрів споживання й виробництва продукції та формування масових вантажів; – кваліфікована робоча сила та управлінський персонал з багаторічним досвідом. 	<ul style="list-style-type: none"> – Знос основних засобів (понад 70%); – незадовільний технічний стан портів споруд і обладнання, а саме причального фронту (термін експлуатації 67% причалів становить 35–40 років і більше) та складських площ; – недостатня пропускна спроможність припортових станцій та автодоріг; – низька ефективність використання потенціалу наявних перевантажувальних потужностей (близько 50% від загальної пропускної здатності всіх портів); – недостатній рівень та невідповідність глибин в окремих морських портах та на каналах паспортичним характеристикам; – низька швидкість оброблення вантажів у портах; – недостатній рівень інвестицій в оновлення портів терміналів; – високі ставки портів зборів; – негнучкість тарифної політики; – кліматично обмежений час проходу по річці Дніпро.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Підвищення завантаженості морських портів та реалізація транзитного потенціалу; – модернізація та створення нових потужностей, синхронізована з розвитком під'їзних шляхів до морських портів; – прискорення митного та інших видів контролю; – прийняття нового Закону «Про внутрішній водний транспорт»; – впровадження нової методики розрахунку портів зборів; – реалізація проєктів державно-приватного партнерства; – розроблення генерального плану розвитку морських портів з урахуванням перспективного розвитку акваторій, програм розвитку автомобільних доріг та залізниць з використанням мультимодальних перевезень та кластеризації; – впровадження інноваційних рішень; – розвиток мультимодальних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Монополізація ринку окремими портовими операторами; – тотальна приватизація; – корупція під час реалізації проєктів державно-приватного партнерства; – нецільове використання портів зборів; – зменшення вантажопотоків через високу конкуренцію з боку морських портів інших країн Чорного моря.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [7–9]

Таблиця 3

SWOT-аналіз постійних пристроїв залізничної транспортної системи

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Стабільне забезпечення близько 80% вантажних і 50% пасажирських перевезень; – розвинута залізнична мережа; – незалежність від погодних умов; – відносно низька собівартість перевезень; – прибутковість вантажних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність конкуренції на ринку залізничних перевезень; – збитковість пасажирських перевезень та їх перехресне субсидування за рахунок вантажних; – невідповідність розвитку мережі прикордонних пунктів та логістичних центрів умовам зростання обсягів торгівлі; – бюрократизм процедур оформлення вантажів під час міжнародних перевезень.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Відновлення залізничного парку; – впровадження сучасної техніки та новітніх технологій для оптимізації роботи постійних пристроїв; – розвиток мультимодальних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Тотальна приватизація; – незадовільна якість надання послуг приватним оператором; – зниження безпеки перевезень за рахунок збільшення кількості учасників ринку.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [10; 11]

Таблиця 4

SWOT-аналіз постійних пристроїв авіаційної транспортної системи

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Привабливе географічне розташування аеропортів, значний транзитний потенціал; – наявність повного спектру сервісних послуг у міжнародних аеропортах; – висококваліфіковані спеціалісти в авіаційній галузі; – збільшення обсягів пасажироперевезень через скасування візового режиму з ЄС. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатня розвиненість внутрішніх авіаційних перевезень; – застарілість технічного оснащення аеропортів; – повільне проходження процедур перетину державного кордону; – відносно висока собівартість послуг аеропортів.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Сертифікація аеропортів відповідно до норм ЄС; – лібералізація ринку авіаперевезень, збільшення кількості перевізників та розвиток мережі міжнародних маршрутів; – розвиток мультимодальних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Корупція під час реалізації проєктів державно-приватного партнерства; – відсутність інвестицій для розбудови сучасних аеропортів та якісних злітних смуг; – відсутність стимулів для розвитку регіональних перевезень.

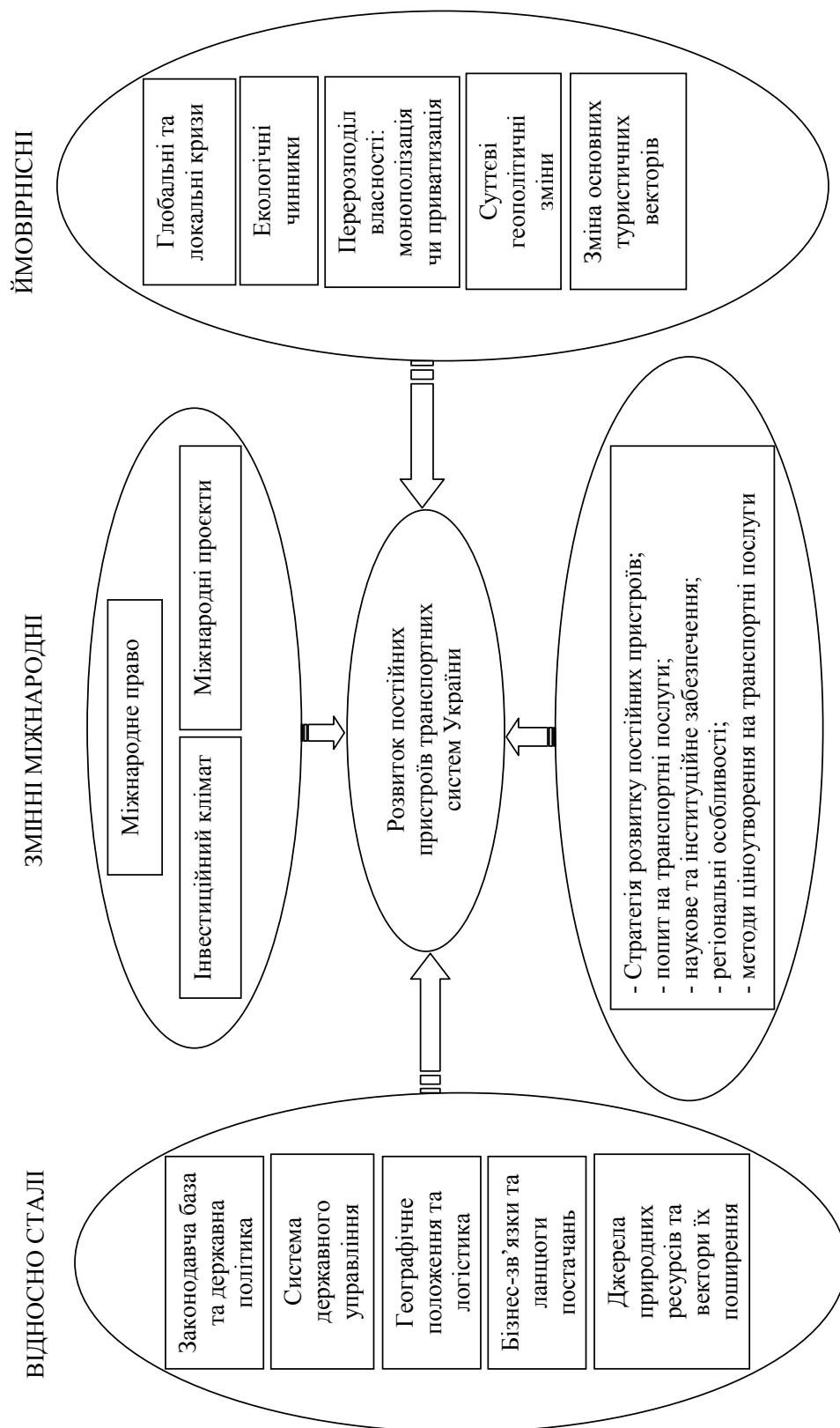
Джерело: розроблено автором на основі джерел [10; 11]

Таблиця 5

SWOT-аналіз постійних пристроїв автомобільної транспортної системи

Сильні сторони	Слабкі сторони
<ul style="list-style-type: none"> – Розвинута галузь автомобільних перевезень; – пріоритетна політика держави щодо відновлення дорожнього фонду та залучення інвестицій у галузь. 	<ul style="list-style-type: none"> – Недостатньо розвинута мережа автомобільних доріг; – незадовільний стан більшості дорожнього фонду та висока вартість технічного обслуговування; – перевищення максимального навантаження під час вантажних перевезень; – недостатнє дорожнє сполучення для забезпечення мультимодальних перевезень.
Можливості	Загрози
<ul style="list-style-type: none"> – Реалізація проєктів державно-приватного партнерства; – введення плати за проїзд великовагових транспортних засобів відповідно до Директиви 99/62/ЄС; – впровадження Європейських стандартів щодо фактичної маси автомобіля; – введення відповідальності за перевищення максимального навантаження під час вантажних перевезень; – збереження мережі автомобільних доріг, приведення її до нормативних вимог шляхом проведення поточного середнього та капітального ремонтів; – будівництво швидкісних доріг та автобані; – розвиток мультимодальних перевезень. 	<ul style="list-style-type: none"> – Відсутність контролю з боку держави щодо завантаження автошляхів; – корупція під час реалізації проєктів державно-приватного партнерства; – використання коштів Дорожнього фонду не за цільовим призначенням.

Джерело: розроблено автором на основі джерел [10; 11]



ЗМІННІ НАЦІОНАЛЬНІ ТА ЛОКАЛЬНІ

Рис. 1. Детермінанти розвитку постійних пристроїв транспортних систем України

Джерело: власна розробка

Особливість постійних пристроїв транспортних систем полягає в тому, що держава має брати активну участь у їх модернізації. Розвиток транспортної галузі має передбачати пошук ефективного співвідношення державного, корпоративного та приватного капіталу в оновленні терміналів та шляхів сполучення.

Інвестиції в транспорт з усіх джерел фінансування сягають в Україні тільки 2% ВВП, тоді як у країнах ЄС – 3% (середній показник по 27 країнах), бюджетне фінансування в Україні перебуває на рівні 0,33% ВВП, а в ЄС – 1,1% [12, с. 46]. В Україні за останні 7 років в усі види транспортної інфраструктури було вкладено близько 15–16 млрд. євро, або 1,5–2,2 млрд. євро щорічно. Водночас щорічні потреби у фінансуванні оцінюються у 4,5 млрд. євро [13, с. 84].

План виконання Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року [14] передбачає пріоритетні проекти з розвитку постійних пристроїв транспортних систем для кожного регіону. Стратегія має на меті такі результати: 50 працюючих аеропортів; 10 автобанів, побудованих за принципом концесійних доріг; входження українських портів до рейтингу топ-100 найбільших контейнерних портів світу тощо.

В Міністерстві інфраструктури України планують використати кошти на бюджетні програми на

суму 1,36 млрд. грн. (близько \$50,5 млн.), зокрема на підтримку впровадження транспортної стратегії України – 758 138,2 тис. грн.; забезпечення реалізації інфраструктурних проектів – 10 571,4 тис. грн.; підтримку експлуатаційно-безпечного стану судноплавних шлюзів, внутрішніх водних шляхів, у тому числі проведення днопоглиблювальних робіт – 9 039,7 тис. грн. [4].

Від розвитку постійних пристроїв транспортних систем сильно залежить стан економіки України. Будівництво доріг, зокрема міжнародних трас, дасть змогу наростити вантажо- й пасажиропотік через Україну, в результаті чого збільшаться надходження до державного бюджету, а також річний ВВП на 3–4% [4].

Висновки. Проведене дослідження свідчить про незадовільний стан постійних пристроїв транспортних систем України. Розбудова нових та розвиток наявних транспортних терміналів та шляхів сполучення відбуваються досить повільно через недостатню державну підтримку та відсутність інвестиційно сприятливого клімату. Державна політика щодо розвитку постійних пристроїв має будуватись на основі проведеного SWOT-аналізу, який визначає можливий напрям розвитку постійних пристроїв за видами транспорту.

Список використаних джерел:

1. Ремзіна Н.А. Теоретичні основи функціонування постійних устроїв транспортних систем в Україні в умовах приватизації. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 63. С. 237–243.
2. Транспорт і зв'язок України – 2018 : статистичний збірник / Державний комітет статистики України. Київ, 2018.
3. Новікова А.М. SWOT-аналіз і аналіз прогалін (GAP-аналіз) політик, програм, планів і законодавчих актів у галузі транспорту та транспортної політики та підготовка рекомендацій щодо їх удосконалення відповідно до положень Конвенції Ріо. Херсон : ФООП Грінв Д.С., 2016. 142 с.
4. Транспортна інфраструктура: світло у кінці тунелю. URL: <https://forumkyiv.org/uk/analytics/transportna-infrastruktura:-svitlo-u-kinci-tunelyu> (дата звернення: 29.03.2020).
5. Про встановлення для певних наземних транспортних засобів, що рухаються в межах Співтовариства, максимально дозволених розмірів під час національних і міжнародних перевезень і максимально дозволеної ваги під час міжнародних перевезень : Директива Ради 96/53/ЄС від 25 липня 1996 року. URL: <http://base.garant.ru/2570357> (дата звернення: 29.03.2020).
6. Про затвердження Стратегії розвитку морських портів України на період до 2038 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 липня 2013 року № 548-р. *Урядовий кур'єр*. 2013. № 151.
7. Ненно І.М. Формування державної морської політики України в розрізі створення дієвих бізнес-моделей розвитку портів : автореф. дис. ... докт. екон. наук : спец. 08.00.03; 08.00.04. Одеса, 2018.
8. Дем'яченко А.Г. Вдосконалення організаційно-економічного механізму управління розвитком підприємств морської галузі. Одеса : НУ «ОМА», 2017. 325 с.
9. Льченко С.В. Україна в світовій транспортній системі: перспективи функціонування і розвитку. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2012. 455 с.
10. Заблудська І.В., Бузько І.Р., Зеленко О.О., Хорошилова І.О. Інфраструктура забезпечення розвитку транспортної системи регіону : колективна монографія. Сєверодонецьк : вид-во СНУ ім. В. Даля, 2016. 193 с.
11. Никифорок О.І. Розвиток транспорту з метою відновлення і зростання української економіки : наукова доповідь. Київ : ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України», 2018. 200 с.
12. Никифорок О.І., Чмирьова Л.Ю., Федяй Н.О. Перспективи фінансування транспортних проектів у рамках міжнародної фінансової допомоги. *Економіка України*. 2015. № 4. С. 45–57.
13. Цебенко Н.М. Фінансові ресурси оновлення транспортної інфраструктури України. *Наукові записки*. 2017. № 1(54). С. 82–98.
14. Про схвалення Національної транспортної стратегії України на період до 2030 року : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 травня 2018 року № 430-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennya-nacionalnoyi-transportnoyi-strategiyi-ukrayini-na-period-do-2030-roku> (дата звернення: 20.03.2020).

References:

1. Remzina N.A. (2017) Teoretychni osnovy funkcionuvannja postijnykh ustrojiv transportnykh system v Ukrajinі v umovakh pryvatyzaciji [Theoretical bases of functioning of permanent structures of transport systems in Ukraine in the privatization conditions]. *Economic innovation*, vol. 63, pp. 237–243. (in Ukrainian)
2. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018) Transport i zv'jazok Ukrajinі [Transport and Communications of Ukraine]. Kyiv : Informatsiino-analitychne ahentstvo.

3. Novikova A.M. (2016) SWOT-analiz i analiz proghalyn (GAP-analiz) polityk, proghram, planiv i zakonodavchykh aktiv u ghaluzi transportu ta transportnoji polityky ta pidghotovka rekomendacij shhodo jikh udoskonalennja vidpovidno do polozhenj Konvencij Rio [SWOT analysis and gap analysis (GAP analysis) of policies, programs, plans and legislation in the field of transport and transport policy and the preparation of recommendations for their improvement in accordance with the provisions of the Rio Conventions]. Kherson: FOP Grin DS, 2016. 142 p. (in Ukrainian)
4. Transportna infrastruktura: svitlo u kinci tunelju [Transport infrastructure: light at the end of the tunnel]. URL: <https://forumkyiv.org/en/analytics/transport-infrastructure-switch-in-kinci-tunelyu> (accessed: 29.03.2020). (in Ukrainian)
5. "On the fixing of maximum permissible dimensions for national and international carriage of goods and services and the maximum permissible weight for international carriage of certain land vehicles moving within the Community": Council Directive 96/53/EC of 25.07.1996. URL: <http://base.garant.ru/2570357> (accessed: 03/29/2020).
6. Pro zatverdzhennja Strateghiji rozvytku morskjykh portiv Ukrainy na period do 2038 roku: Rozpotjadzhennja Kabinetu ministriv Ukrainy [On approval of the Strategy for the development of seaports of Ukraine for the period up to 2038: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine]. July 11, 2013. No. 548-p. Government courier. № 151.
7. Njenno I.M. (2018) Formuvannja derzhavnoji morskjokoi polityky Ukrainy v rozrizi stvorennja dijevykh biznes-modelej rozvytku portiv [Formation of the state maritime policy of Ukraine in the context of creation of effective business models of port development] (PhD Thesis), Odessa. (in Ukrainian)
8. Dem'janchenko A.Gh. (2017) Vdoskonalennja orghanizacijno-ekonomichnogho mekhanizmu upravlinnja rozvytkom pidpryjemstv morskjokoi ghaluzi [Improvement of organizational and economic mechanism of development management of maritime industry enterprises]. Odesa, 325 p. (in Ukrainian)
9. Iljchenko S.V. (2012) Ukrainja v svitovij transportnij systemi: perspektyvy funkcionuvannja i rozvytku [Ukraine in the world transport system: prospects of functioning and development]. Odessa, 455 p. (in Ukrainian)
10. Zablods'ka I.V., Buzjko I.R., Zelenko O.O., Khoroshylova I.O. (2016) Infrastrukturne zabezpechennja rozvytku transportnoji systemy rehionu [Infrastructure support for the development of the transport system of the region]. Severodonetsk: Publishing House of SNU them. V. Dahl, 193 p. (in Ukrainian)
11. Nykyforuk O.I. (2018) Rozvytok transportu z metoju vidnovlennja i zrostannja ukrajinsjokoi ekonomiky [Transport Development for the Recovery and Growth of the Ukrainian Economy: A Scientific Report]. State Institution "Institute of Economic and Forecasting NAS of Ukraine". Kyiv, 200 p. (in Ukrainian)
12. Nykyforuk O.I., Chmyrjova L.Ju., Fedjaj N.O. (2015) Perspektivy finansuvannja transportnykh proektiv u ramkakh mizhnarodnoji finansovoi dopomogy [Prospects of transport projects financing in the framework of international financial assistance]. Ukraine economy, 2015, № 4, p. 45–57. (in Ukrainian)
13. Cebenکو N.M. (2017) Finansovi resursy onovlennja transportnoji infrastruktury Ukrainy [Financial resources for upgrading Ukraine's transport infrastructure]. Scientific Notes, vol. 1(54), pp. 82–98. (in Ukrainian)
14. Pro skhvalennja Nacional'noji transportnoji strategiji Ukrainy na period do 2030 roku: Rozporyadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the National Transport Strategy of Ukraine for the period until 2030: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine] 30.05.2018, № 430-r. Available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-shvalennja-nacionalnoji-transportnoji-strategiji-ukrayini-na-period-do-2030-roku> (accessed: 20.12.2019). (in Ukrainian)

Сабецька Т.І.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Стефанишин Л.С.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки, маркетингу і менеджменту,
*Івано-Франківський навчально-науковий інститут менеджменту
Тернопільського національного економічного університету*

Sabetska Tetyana,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the
Department of International Economics, Marketing and Management,
*Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of
Ternopil National Economic University*

Stefanyshyn Liliia,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor of the
Department of International Economics, Marketing and Management,
*Ivano-Frankivsk Educational and Scientific Institute of Management of
Ternopil National Economic University*

ТЕХНОЛОГІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ЗАКЛАДІВ СФЕРИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

Сабецька Т.І., Стефанишин Л.С. Технологія стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Стаття присвячена вивченню теоретико-методологічних аспектів стратегічного управління діяльністю закладів сфери охорони здоров'я. Зокрема, проаналізовано наукові підходи до визначення стратегічного управління та стратегічного планування діяльності медичних закладів, подано авторське трактування категорії «стратегічне управління». Наведено алгоритм прийняття управлінських рішень у рамках розроблення стратегічного плану медичного закладу, який складається з дев'яти послідовних кроків. Удосконалено технологію стратегічного планування діяльності медичного закладу, ґрунтовно описано послідовні етапи цього процесу. Доведено, що сьогодні потреба застосування стратегічного управління у діяльності закладів охорони здоров'я є досить високою, проте існує низка чинників, які на практиці істотно ускладнюють цей процес.

Ключові слова: стратегія, планування, стратегічне планування, стратегічне управління, медичний заклад, система охорони здоров'я.

Сабецкая Т.И., Стефанишин Л.С. Технология стратегического управления деятельностью учреждений сферы здравоохранения. Статья посвящена изучению теоретико-методологических аспектов стратегического управления деятельностью учреждений сферы здравоохранения. В частности, проанализированы научные подходы к определению стратегического управления и стратегического планирования деятельности медицинских учреждений, предоставлена авторская трактовка категории «стратегическое управление». Приведен алгоритм принятия управленческих решений в рамках разработки стратегического плана медицинского учреждения, состоящий из девяти последовательных шагов. Усовершенствована технология стратегического планирования деятельности медицинского учреждения, основательно описаны последовательные этапы этого процесса. Доказано, что сегодня потребность применения стратегического управления в деятельности учреждений здравоохранения является достаточно высокой, однако существует ряд факторов, которые на практике существенно усложняют этот процесс.

Ключевые слова: стратегия, планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление, медицинское учреждение, система здравоохранения.

Sabetska Tetyana, Stefanyshyn Liliia. Technology for strategic management of health care facilities. The article is devoted to the study of theoretical and methodological aspects of strategic management of health care institutions. In the context of globalization and development of European integration processes, it is necessary to increase the quality of health care and the introduction of European and world standards in the field of medicine,

which in turn makes it an urgent problem to increase the efficiency of current and strategic management of the activity of healthcare institutions. In the context of reforming the national medicine, improving the system of strategic management of health care facilities is one of the means of increasing the efficiency of their activity, a tool that will facilitate their adaptation to the realities of today. In particular, the article analyzes existing scientific approaches to the definition of strategic management and strategic planning of medical institutions and presents the author's interpretation of the category "strategic management". The authors propose an algorithm for managerial decision making as part of the development of a strategic plan for a health care facility, consisting of nine consecutive steps. The technology of strategic planning of medical institution activity has been improved and the successive stages of this process have been thoroughly described. It has been proven that the need for strategic management in the operation of healthcare facilities is quite high today, but there are a number of factors that complicate the process significantly. The importance of cultivating strategic thinking and developing the qualities of intellectual and innovative leaders capable of effectively managing healthcare settings in the face of dynamic change is emphasized. Obviously, in the context of reforming the national healthcare sector and increasing competition in the health care market, strategic planning becomes an effective tool that allows healthcare facilities to work more efficiently and productively and develop conditions for financial stability, independence and protection against external hazards, helps timely and adequately respond to external challenges, overcome internal challenges and consistently achieve goals.

Key words: strategy, planning, strategic planning, strategic management, medical institution, health care system.

Постановка проблеми. Сучасні світові тенденції розвитку управлінських процесів у сфері охорони здоров'я доводять необхідність застосування принципово нових підходів до стратегічного планування та організації діяльності медичних закладів, побудованих на пошуку оптимального співвідношення наявних ресурсів та потенційних можливостей лікувальної установи. Хоча прояви глобалізації на ринку медичних послуг України ще не набули світового масштабу, та й сам ринок перебуває на етапі становлення, євроінтеграційні процеси й посилення міжнародної співпраці стають тією рушійною силою, яка стимулює вітчизняні медичні заклади до застосування інноваційних методів і технологій стратегічного управління. В умовах ринкової економіки та в контексті медичної реформи заклади охорони здоров'я у статусі комунальних неприбуткових підприємств мають проводити стратегічне планування власної діяльності, орієнтуючись на отримання позитивних фінансових результатів, які мають стати джерелом розвитку та відтворення потенціалу медичних закладів.

Актуальність проблематики стратегічного управління закладами сфери охорони здоров'я обумовлюється тим, що, згідно з умовами медичної реформи, внаслідок процесів автономізації медичні установи переводяться у статус комунальних неприбуткових підприємств, а їх керівники отримують в управління самостійні організації, якими необхідно навчитися управляти. З огляду на це використання методів і технологій стратегічного управління має стати ефективним інструментом, який допоможе керівникам медичних закладів адаптуватися до нових соціально-економічних змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема стратегічного планування та управління діяльністю медичних закладів нині є надзвичайно актуальною й потребує застосування комплексного підходу до її вирішення з урахуванням сучасних реалій соціально-економічного розвитку. Основні аспекти стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я висвітлені в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців, таких як Ю.В. Вороненко [1], О.А. Зінченко, Л.Р. Пономаренко [2], В.В. Лепський [3], І.В. Рожкова [4], Ю.В. Сафонов, В.М. Борщ [5], В.С. Яценко [6], Дж. Сеціале [7].

Таким чином, огляд наукових праць із досліджуваної проблематики засвідчує чималий науковий інтерес вітчизняних та іноземних дослідників до ключових аспектів стратегічного управління закладами сфери охорони здоров'я.

Грунтовний аналіз наукового доробку українських та зарубіжних авторів дає підстави констатувати наявність окремих аспектів стратегічного планування діяльності медичних закладів, які залишаються обділеними увагою науковців та потребують подальшого ґрунтового вивчення й розроблення. Зокрема, слід звернути увагу на відсутність комплексного методичного підходу до формування стратегії розвитку медичного закладу у статусі комунального неприбуткового підприємства. Саме тому необхідними й надзвичайно актуальними є подальші наукові пошуки щодо вдосконалення технологій стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я з урахуванням перспектив їх майбутнього розвитку та загроз йому.

Сьогодні в умовах трансформації вітчизняної медичної системи відбувається автономізація закладів охорони здоров'я, тобто перехід у новий статус, а саме у статус комунальних неприбуткових підприємств, а також зміна моделі їх фінансового забезпечення. Разом із соціальною місією, якою є покращення здоров'я громадян, лікувальні установи мають подбати також про економічну доцільність та ефективність власної діяльності, що вимагає застосування нових принципів та підходів управління, серед яких слід назвати стратегічне планування.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у дослідженні теоретико-методологічних і прикладних аспектів стратегічного планування й управління діяльністю медичних закладів, розробленні рекомендацій щодо вдосконалення технологій стратегічного планування діяльності закладів сфери охорони здоров'я України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сьогодні більшість вітчизняних медичних закладів характеризується застарілою організаційною структурою, використовує вже не актуальні управлінські процеси, не приділяє належної уваги системі мотивації персоналу, як наслідок, вони категорично не відповідають сучасним реаліям і новим перспективам. Завдяки сис-

темі стратегічного планування з'являється можливість упорядкування внутрішньої організаційної структури управління медичним закладом та приведення її у відповідність до вимог сучасного життя. Звичайно, навіть без ефективного й цілісного стратегічного планування заклади охорони здоров'я зможуть зробити окремі успішні кроки для покращення власних показників, проте це не буде відбуватися комплексно, отже, з'являється високий ризик втрати такими медичними закладами своєї конкурентоспроможності, ймовірно, вони будуть витіснені сильнішими конкурентами, стануть збитковими.

Походження терміна «стратегія» сягає древніх часів і дослівно перекладається з давньогрецької як «мистецтво ведення війни». У сучасному розумінні під стратегією розуміється «мистецтво керувати діями певного колективу для досягнення поставлених цілей у протистоянні з супротивником» [3, с. 63]. На думку З.Є. Шершньової, «стратегія – це специфічний управлінський план дій, спрямованих на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація функціонуватиме та розвиватиметься зараз та у перспективі, а також яких підприємницьких, конкурентних і функціональних заходів і дій буде вжито для того, щоб організація досягла бажаного стану» [8].

Сьогодні стратегія є невід'ємною складовою частиною корпоративного менеджменту кожного підприємства, а в контексті реформування вітчизняної медицини формування стратегії розвитку необхідне для закладів сфери охорони здоров'я нашої країни. Більш того, актуальності набувають розвиток та запровадження концепції стратегічного управління, яка виникла у 50-х рр. ХХ ст. Ключовою метою запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів сфери охорони здоров'я є сприяння в отриманні ними економічних та соціальних конкурентних переваг на ринку медичних послуг.

За визначенням Всесвітньої організації охорони здоров'я стратегічне управління охоплює такі важливі напрями, як формування стратегічних завдань, підготовка відповідних законів, норм, інструментів, моніторинг, контроль за їх виконанням, забезпечення підзвітності та прозорості результатів [1, с. 39]. Більшість науковців, зокрема О.В. Виханський та Ю.М. Лапигін, сходяться на думці про те, що стратегічне управління – це «управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, гнучко реагує і проводить своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домагатися конкурентних переваг, що в сукупності дає організації можливість виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своїх цілей» [9; 10].

В основі стратегічного управління медичним закладом, як і будь-якою іншою організацією, лежить стратегічне планування, сутність якого, як влучно зауважує В.С. Яценко, полягає в «майстерності правильно визначати майбутнє організації, щоб досягти того стану, до якого ми прагнемо, щоб зробити організацію такою, якою ми хочемо бачити її в майбутньому» [6, с. 78]. У джерелі [3] зазначено, що «стратегічне планування медичного закладу передбачає визначення цілей і завдань для їх досягнення, що є основою для прийняття подальших управлінських рішень».

С. Вутон і Т. Хорн [11] виокремлюють такі три етапи стратегічного планування, як стратегічний аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища організації; вибір стратегічного напрямку розвитку; реалізація стратегії, що включає формування та аналіз альтернативних варіантів стратегії. А.А. Томпсон і А.Дж. Стікленд [12] розглядають процес стратегічного управління у розрізі таких складових частин, як визначення сфери діяльності; формулювання стратегічних настанов, цілей та завдань; розроблення й реалізація стратегії; оцінювання результатів.

Таким чином, взявши до уваги наявний науковий доробок, можемо визначити поняття «стратегічне управління діяльністю закладу охорони здоров'я» як складний системний процес, в основі якого лежить побудова довгострокових планів скоординованої роботи усіх його структурних підрозділів, які орієнтовані на розвиток, підвищення ефективності та досягнення соціальних цілей медичної установи.

На основі узагальнення наукових праць вітчизняних та іноземних авторів з питань стратегічного планування запропонуємо такий алгоритм послідовних управлінських рішень у рамках розроблення стратегічного плану медичного закладу, який подано на рис. 1.

Розроблення стратегічного плану розвитку закладу охорони здоров'я потребує злагодженої та продуктивної колективної роботи його керівництва й відповідних фахівців, які утворюють робочу групу.

Оскільки стратегічне планування діяльності медичного закладу є складним та відповідальним процесом, його технологія передбачає реалізацію таких етапів.

1) Оцінювання основних результативних показників діяльності медичного закладу та SWOT-аналіз. Типовий приклад ілюстрації результатів SWOT-аналізу закладу сфери охорони здоров'я подано на рис. 2.

Оцінювання динаміки ключових показників діяльності медичного закладу за минулі періоди сприяє розумінню його поточного господарсько-економічного стану, а також дає змогу відслідкувати основні тенденції розвитку задля діагностики негативних змін та процесів. Проведення SWOT-аналізу дає змогу виявити сильні й слабкі сторони у діяльності закладу охорони здоров'я, а також оцінити вплив зовнішніх чинників, які не можуть бути контрольовані медичним закладом, проте є загрозами та небезпеками, яких потрібно уникати, а також створюють нові можливості й перспективи.

Стратегія розвитку медичного закладу має відповідати вимогам суспільства щодо досягнення високого рівня громадського здоров'я, тому основним орієнтиром під час її розроблення має бути загальнонаціональна стратегія розвитку медичної галузі, яка визначає основні орієнтири й напрями розвитку ресурсного потенціалу сфери охорони здоров'я, а також стратегії розвитку системи охорони здоров'я на регіональному та муніципальному рівнях, які враховують інфраструктурні й ресурсні можливості того чи іншого регіону та орієнтовані на специфічні потреби населення в медичному обслуговуванні.

2) Окрім цього, в процесі стратегічного планування слід пам'ятати про те, що медичні установи функціонують в унікальних умовах нестійкої рівноваги між громадськими та особистими інтересами, тому керівники медичних закладів мають враховувати не лише інтереси організації, але й усі можливі наслідки впливу

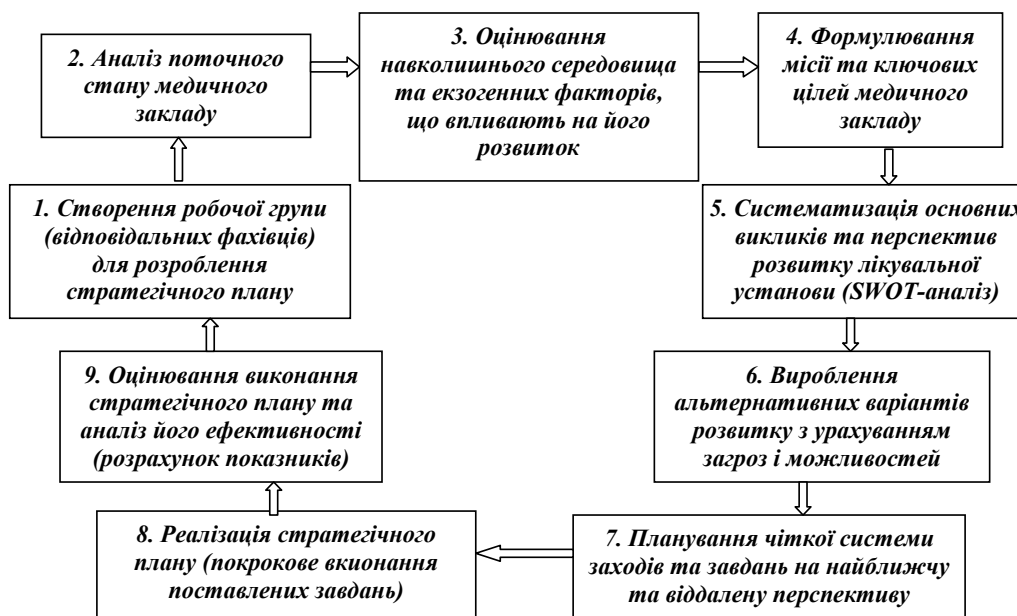


Рис. 1. Цикл управлінських рішень у рамках стратегічного планування діяльності медичного закладу
Джерело: власна розробка авторів

Сильні сторони	Слабкі сторони
Укомплектованість медичними кадрами Задовільна матеріально-технічна база Проведення капітального ремонту приміщень Наявність фінансових ресурсів для мотивації персоналу Комп'ютеризація закладу з доступом до Інтернету Робота веб-сайту закладу та ФБ-сторінки	Помірний ступінь кваліфікації персоналу Недостатність нового лікувально-діагностичного обладнання та апаратури Низький рівень фінансування науково-дослідної роботи та інновацій Неоптимальний штатний розпис закладу Низька мотивація медичного персоналу щодо набуття нових знань, вмінь та навичок
Зовнішні можливості	Зовнішні загрози
Запровадження платних медичних послуг Можливість реалізації програм державно-приватного партнерства Високий рівень підтримки місцевою владою Можливість залучення коштів спонсорської та благодійної допомоги	Недостатній рівень фінансування державних і регіональних програм розвитку медицини Зростання рівня конкуренції з боку приватних медичних та діагностичних центрів Пасивне ставлення громадян до власного здоров'я

Рис. 2. SWOT-аналіз закладу охорони здоров'я (приклад)

прийнятих управлінських рішень на якість і доступність медицини для споживачів медичних послуг. Саме тому наступним важливим етапом стратегічного планування є запровадження концепції «Майбутнє медичного закладу очима пацієнтів». Під час розроблення стратегічного плану лікувальної установи важливо зрозуміти, з якими саме незручностями та недоліками у життєдіяльності медичного закладу стикаються його пацієнти, що, як вони вважають, варто насамперед удосконалити чи змінити. Задля цього проводять усні опитування чи анкетування відвідувачів. Узагальнивши й критично проаналізувавши отриману інформацію, можемо напрацювати низку рішень щодо важливих змін у діяльності медичного закладу, необхідних як з позиції його керівництва, так і з точки зору пацієнтів.

3) Постановка місії та цінностей лікувального закладу. Місія визначає загальну мету та ключові проблеми, які вирішуються організацією. Наприклад, місія

закладу охорони здоров'я може звучати так: «забезпечення високоякісного і своєчасного медичного обслуговування, а також проведення профілактичної роботи задля зниження рівня захворюваності населення». Цінності – це засади й принципи, які є важливими для організації та яких вона дотримується у своїй діяльності. Прикладами цінностей медичного закладу можуть бути такі: здорова людина, якісне медичне обслуговування, високий професіоналізм, порядність, відповідальність та довіра, командна робота.

4) Відбір стратегічних альтернатив розвитку медичного закладу. На основі отриманої інформації про сучасний стан медичного закладу і даних SWOT-аналізу необхідно вибрати ті стратегічні альтернативи, які відповідають місії, цінностям та пріоритетам розвитку закладу охорони здоров'я (табл. 1).

5) Формулювання основних стратегічних пріоритетів подальшої діяльності закладу сфери охорони

Альтернативні стратегії розвитку медичного закладу

№	Назва стратегії	Опис стратегії
ЗРОСТАННЯ	Стратегія диверсифікації	Організація нових відділень чи підрозділів медичного закладу, розширення переліку медичних послуг, що надаються, тощо.
	Стратегія вертикальної інтеграції	Розширення медичного закладу шляхом включення до його складу інших лікувально-профілактичних установ (лабораторій, амбулаторно-поліклінічних закладів, медичних центрів).
	Стратегія збільшення частки ринку	Залучення нових пацієнтів за рахунок розширення переліку медичних послуг чи залучення пацієнтів з інших регіонів.
	Стратегія стабілізації (утримання частки ринку)	Застосування на стабільному ринку медичних послуг без виражених ознак зростання; прагнення медичного закладу утримати завойовані позиції.
	Стратегія переорієнтації	Скорочення менш популярних медичних послуг на користь збільшення більш актуальних видів медичної допомоги.
СКОРОЧЕННЯ	Стратегія згортання	Відмова від окремих видів медичних послуг з виведенням із структури медичного закладу відповідних структурних підрозділів чи передання їх на аутсорсинг (окремих лабораторій, фізіотерапевтичного відділення, послуг харчування).
	Стратегія ліквідації	Згортання діяльності медичного закладу (як правило, за рішенням органів державної чи місцевої влади).
	Стратегія економії	Скорочення персоналу медичного закладу та відмова від окремих видів діяльності.

Джерело: розроблено авторами на основі джерела [4]

здоров'я. Медичний заклад, як і будь-яка інша організація, є складною системою з багатьма цілями та завданнями. До ключових стратегічних пріоритетів закладу охорони здоров'я можна віднести:

- підвищення продуктивності та доступності надання медичної допомоги;
- розширення асортименту медичних послуг;
- підвищення рівня якості медичного обслуговування та приведення його до європейських та міжнародних стандартів;
- розширення джерел фінансового забезпечення поточної діяльності та розвитку медичного закладу;
- удосконалення організаційно-управлінської структури та розвиток кадрового потенціалу.

6) Прогнозування майбутніх обсягів медичної допомоги. Залежно від типу лікувального закладу одиницею обсягу медичної допомоги може бути один пролікований пацієнт (для медичного закладу госпітального типу), одна надана консультація та пацієнт, пролікований в умовах денного стаціонару (для амбулаторно-поліклінічних закладів), один виклик (для закладів швидкої медичної допомоги). Розрахунок прогнозованого обсягу медичної допомоги здійснюється на підставі даних про наявні потужності медичного закладу (ліжкового фонду, кадрових ресурсів, матеріально-технічного забезпечення). Важливо також посилити контроль за дотриманням клінічних і технічних стандартів у процесі надання медичної та консультативної допомоги пацієнтам.

7) Планування заходів та завдань у рамках виконання стратегічних пріоритетів закладу сфери охорони здоров'я. Іншими словами, за кожним стратегічним пріоритетом медичного закладу має бути запланована система конкретних заходів із зазначенням термінів і виконавців. Наприклад:

- розвиток інфраструктури медичного закладу (будівництво та введення в експлуатацію нових приміщень і корпусів, проведення поточного й капітального ремонту, придбання лікувально-діагностичного обладнання, модернізація технічного оснащення медичного

закладу, реалізація програм енергозбереження, забезпечення сучасною комп'ютерною технікою та продуктами);

- розвиток матеріально-технічного забезпечення медичного закладу (забезпечення необхідними лікарськими препаратами й медичними виробами, інструментами та інвентарем, організація харчування пацієнтів);

– розвиток кадрового потенціалу медичного закладу (оптимізація структури персоналу, планування заходів з атестації та підвищення кваліфікації кадрів, запровадження ефективної системи оплати праці й мотивації персоналу);

- підвищення рівня фінансового забезпечення медичного закладу (диверсифікація джерел фінансування (платні медичні послуги, розвиток медичного страхування), оптимальне використання фінансових ресурсів, розвиток проєктів публічно-приватного партнерства та аутсорсинг);

– розвиток інноваційного потенціалу (створення умов для проведення науково-дослідних робіт, запровадження у практичну діяльність нових медичних технологій, стимулювання інноваційних процесів у медицині).

8) Підготовка, обговорення та затвердження стратегічного плану розвитку медичного закладу. Сформульований стратегічний план варто винести на обговорення трудовим колективом лікувальної установи, а після внесення змін та доповнень узгодити його з виконавчим органом місцевої влади, якому підпорядковується медичний заклад. Після проходження цих процедур план стратегічного розвитку затверджується керівництвом медичного закладу й рекомендується до виконання.

9) Реалізація стратегії, моніторинг та оцінка. Завершальним етапом стратегічного планування діяльності медичного закладу є реалізація прийнятої стратегії, яка здійснюється шляхом оперативного планування з визначенням конкретних термінів виконання, розподілу завдань між відповідальними виконавцями та постійного контролю.

Задля ефективної імплементації стратегічного управління у діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я необхідно культивувати у їх керівників особливий тип розуміння дійсності, а саме стратегічне мислення, яке, на думку З.Є. Шершньової, полягає в усвідомленні мети розвитку організації та способів її досягнення, формуванні стратегій та рішень, усвідомленні управлінської ієрархії та послідовності встановлення пріоритетів, розпізнаванні та адекватному реагуванні на нові можливості й потенційні загрози [8].

Насамкінець варто зауважити, що кожен медичний заклад має застосовувати суто індивідуальний підхід до вибору технологій та інструментів стратегічного управління, який враховуватиме його специфічні особливості та стратегічну орієнтацію. Водночас запровадження концепції стратегічного управління у діяльність закладів сфери охорони здоров'я має посприяти:

- автономізації медичних закладів, переходу від жорсткого до гнучкого управління, делегуванню повноважень та командній роботі;
- розвитку стратегічного планування діяльності медичного закладу з урахуванням його перспективних можливостей та загроз, ресурсного потенціалу й фінансового забезпечення;
- підвищенню якості медичної допомоги й медичних послуг, покращенню рівня обслуговування пацієнтів;
- стимулюванню інноваційної діяльності, проявам індивідуальної ініціативи, розвитку лідерства;
- мотивації та розвитку медичного персоналу, підвищенню його якості фаховості, формуванню корпоративної культури й корпоративної етики, роботі над

іміджем та репутацією медичного закладу, протидії корупційним проявам.

Серед основних причин, які ускладнюють запровадження концепції стратегічного управління у діяльність вітчизняних медичних закладів, слід звернути увагу на недостатній рівень фаховості та відсутність відповідної освіти управлінського персоналу закладів сфери охорони здоров'я; спротив окремих керівників та персоналу необхідним змінам та новим управлінським технологіям; обмеженість фінансових та організаційних ресурсів; недостатню державну підтримку трансформаційних процесів у вітчизняній медицині.

Висновки. Таким чином, зміна організаційно-економічних засад функціонування закладів сфери охорони здоров'я та зростання рівня конкуренції на ринку медичних послуг нашої країни зумовлюють необхідність застосування нових управлінських методів та підходів, одним із яких є стратегічне управління. Коли медичні заклади працюють в умовах динамічних змін, керівники мають бути стратегами й новаторами, готовими ефективно працювати в умовах нових викликів та загроз.

Запровадження технологій стратегічного управління у діяльність медичних закладів нашої країни дасть їм змогу більш ефективно виконувати свої безпосередні функції, розвиватися й зростати в умовах фінансової стабільності, незалежності та захищеності від зовнішніх небезпек, допоможе вчасно й правильно реагувати на зовнішні виклики, оперативно долати внутрішні негаразди, послідовно досягати поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Вороненко Ю.В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. *Науковий журнал МОЗ України*. 2014. № 1(5). С. 39–46.
2. Зінченко О.А., Пономаренко Л.Р. Особливості проектного менеджменту в закладах охорони здоров'я. *Інфраструктура ринку*. 2018. № 18. С. 123–126.
3. Лепський В.В. Стратегічне управління сучасними медичними закладами. *Вісник Черкаського державного технологічного університету. Серія: Технічні науки*. 2016. № 4. С. 62–68.
4. Рожкова І.В. Особливості планування та впровадження організаційних змін у сфері охорони здоров'я. *Державне управління: теорія та практика*. 2008. № 2(8). URL: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (дата звернення: 17.03.2020).
5. Сафонов Ю.В., Борщ В.М. Стратегічний менеджмент закладів охорони здоров'я: загальні принципи та особливості застосування в галузі охорони здоров'я України. *Актуальні проблеми економіки*. 2019. № 8(218). С. 62–69.
6. Яценко В.С. Стратегічне управління системою охорони здоров'я в контексті сучасних реформ в Україні. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*. 2019. № 25. С. 77–85.
7. Speziale G. Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*. 2015. 17. A3–A7. DOI: 10.1093/eurheartj/suv003
8. Шершньова З.Є., Оборська С.В., Ратушний Ю. М. Стратегічне управління : навчально-методичний посібник. Київ : КНЕУ, 2001. 232 с.
9. Виханский О.В. Стратегическое управление. Москва : Гардарика, 2010. 344 с.
10. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие. 2-е изд. Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2014. 208 с.
11. Wootton S., Home T. Strategic Planning: The Nine Step Programme: Putting Theory Into Practice. Kogan Page. 1997. 128 p.
12. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.

References:

1. Voronenko Ju.V. (2014) Strategichne upravlinnja v okhroni zdorov'ja: teoretychni ta praktychni aspekty [Strategic management in health care: theoretical and practical aspects]. *Ministry of Health of Ukraine scientific journal*, no. 1(5), pp. 39–46.
2. Zinchenko O.A., Ponomarenko L.R. (2018) Osoblyvosti proektnogho menedzhmentu v zakladakh okhrony zdorov'ja [Features of project management in healthcare institutions]. *Market infrastructure*, no. 18. pp. 123–126.
3. Lepsjkyj V.V. (2016) Strategichne upravlinnja suchasnymy medychnymy zakladamy [Strategic management of modern medical institutions]. *Bulletin of Cherkasy State Technological University. Series: Technical Sciences*, no. 4, pp. 62–68.

4. Rozhkova I.V. (2008) Osoblyvosti planuvannja ta vprovadzhennja orghanizacijnykh zmin u sferi okhorony zdorov'ja [Features of planning and implementing organizational change in healthcare]. *Public administration: theory and practice*, no. 2(8). Available at: http://academy.gov.ua/ej/ej8/doc_pdf/rozhkova.pdf (accessed: 17.03.2020).

5. Safonov Ju.V., Borshh V.M. (2019) Strategichnyj menedzhment zakladiv okhorony zdorov'ja: zaghaljni pryncypy ta osoblyvosti zastosuvannja v ghaluzi okhorony zdorov'ja Ukrainy [Strategic management of healthcare facilities: general principles and features of health care in Ukraine]. *Current problems of the economy*, no. 8(218), pp. 62–69.

6. Jacenko V.S. (2019) Strategichne upravlinnja systemoju okhorony zdorov'ja v konteksti suchasnykh reform v Ukraini [Strategic management of the health care system in the context of current reforms in Ukraine]. *Theoretical and applied issues of state formation*, no. 25, pp. 77–85.

7. Speziale G. (2015) Strategic management of a healthcare organization: engagement, behavioural indicators, and clinical performance. *European Heart Journal Supplements*, no. 17. A3–A7. DOI: 10.1093/eurheartj/suv003

8. Shershnyova Z.Je., Oborsjka S.V., Ratushnyj Ju. M. (2001) Strategichne upravlinnja [Strategic management]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)

9. Vykhanskyj O.V. (2010) Strategicheskoe upravlenje [Strategic management]. Moscow: Ghardaryka. (in Russian)

10. Lapyghyn Ju.N. (2014) Strategicheskij menedzhment [Strategic Management]. Moscow: NYC YNFRA-M. (in Russian)

11. Wootton S., Home T. (1997) Strategic Planning: The Nine Step Programme: Putting Theory Into Practice. Kogan Page.

12. Tompson A.A., Stryklend A.Dzh. (1998) Strategicheskij menedzhment. Yskusstvo razrabotky y realizacyy strategyy [Strategic Management. The art of developing and implementing a strategist]. Moscow: Banks and Stock Exchanges, UNITI. (in Russian)

УДК 334.012.61-022.51

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-10>

Ярова Ю.М.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та підприємництва,
Вінницький кооперативний інститут

Yarova Yuliia,

PhD in Economics, associate professor,
department of marketing and entrepreneurship,
Vinnitsia Cooperative Institute

РОЗВИТОК МАЛОГО БІЗНЕСУ НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ УКРАЇНИ ЗА ПІДТРИМКИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ

Ярова Ю.М. Розвиток малого бізнесу на сільських територіях України за підтримки державної політики. У статті досліджено ефективність державної політики реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу. Встановлено, що найбільшою перешкодою відносно реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях держави є відсутність доступних фінансових, а також інвестиційних ресурсів, які суб'єкти малого бізнесу могли б вкласти у створення чи розвиток власного бізнесу. Встановлено, що недостатньою є увага з боку держави до розв'язання проблемних питань розвитку малого бізнесу, хоча саме воно, не вимагаючи великих стартових інвестицій, гарантує швидкий обіг ресурсів, високу динаміку зростання, допомагає оперативно вирішувати проблеми реструктуризації економіки, гнучко реагує на зміну кон'юнктури ринку, надає економіці додаткової стабільності. Тому дослідження проблемних питань, пов'язаних із функціонуванням суб'єктів малого бізнесу та розвитком системи їх державного регулювання в ринкових умовах, має принципове значення на етапі його утвердження.

Ключові слова: потенціал, малий бізнес, мале підприємство, державна політика, державне регулювання.

Яровая Ю.М. Развитие малого бизнеса на сельских территориях Украины при поддержке государственной политики. В статье исследована эффективность государственной политики реализации потенциала развития малого бизнеса. Установлено, что самым большим препятствием относительно реализации потенциала развития малого бизнеса на сельских территориях государства является отсутствие доступных финансовых, а также инвестиционных ресурсов, которые субъекты малого бизнеса могли бы вложить в создание или развитие собственного бизнеса. Установлено, что недостаточным является внимание со стороны государства к решению проблемных вопросов развития малого бизнеса, хотя именно оно, не требуя больших стартовых инвестиций, гарантирует быстрый оборот ресурсов, высокую динамику роста, помогает

оперативно решать проблемы реструктуризации экономики, гибко реагирует на изменение конъюнктуры рынка, придает экономике дополнительную стабильность. Поэтому исследование проблемных вопросов, связанных с функционированием субъектов малого бизнеса и развитием системы их государственного регулирования в рыночных условиях, имеет принципиальное значение на этапе его утверждения.

Ключевые слова: потенциал, малый бизнес, малое предпринимательство, государственная политика, государственное регулирование.

Yarova Yuliia. Small business development in rural areas of Ukraine with the support of public policy.

The article is investigated of the state policy of realization of the potential of development of small business is investigated. It was found that the biggest obstacle to realizing the potential of small business development in rural areas of the state is the lack of available financial and investment resources that small businesses could invest in creating or developing their own businesses. The analysis of the current state of small business development in Ukraine, international image of the country and its place in the international business environment. The peculiarities of state policy of support small business development in Ukraine are revealed, the experience of other countries that can be used in Ukraine is analyzed. The development of small business in Ukraine takes place in the difficult conditions of market economy development, which are marked by considerable difficulties of socio-economic, political and legal nature. This process is mainly influenced by the existence of administrative barriers, significant tax burdens, limitations on financial and credit facilities, lack of financial, logistical, managerial and personnel component of small business activity. It is established that the attention of the state to insufficient problems of small business development is insufficient, though it does not require fast start-up of investments, guarantees fast turnover of resources, high dynamics of growth, helps promptly solve problems of economic restructuring, flexibly responds to changes in the economy. market, gives the economy additional stability. Therefore, the study of problematic issues related to the functioning of small business entities and the development of their system of state regulation in market conditions, are crucial at the stage of its approval. The activity of small business entities in many cases depends on the actions of state executive bodies. Without special government support measures, small business development is not possible. However, government support for small business is constrained by macroeconomic conditions. The key to successful small business development is stable and comprehensive government support. It is the assistance of the state to small businesses in difficult economic conditions that can improve the economic situation both in the regions and in the country as a whole.

Key words: potential, small business, state policy, state regulation.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. До найбільш актуальних проблем, котрі потребують державного регулювання у сфері розвитку малого бізнесу, належать: нестача підприємницької ініціативи; нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва; дефіцит обігових коштів; низький рівень професійних навичок працівників сфери малого бізнесу; адміністративний тиск; важка система оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності; низька продуктивність праці.

Огляд (аналіз) останніх досліджень і публікацій з цієї проблеми, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор. Дослідженню державного регулювання малого бізнесу присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених: А. Гальчинського, В. Геєця, В. Лагутіна, О. Барановського, В. Феценко, І. Малого, Л. Шаблістої, Ю. Бажала, З. Варналія, Л. Воротиної, В. Гринєвої, А. Дегтяра, Г. Болотова, Н. Поповенко, Дж. Кейнса, П. Самуельсона, В. Ойкена, Дж. Стігліца, С. Фішера, М. Фрідмена, С. Брю, Д. Рікардо, А. Сміта, К. Макконелла та ін.

Актуальним питанням сьогодення є дослідження податкових механізмів державного регулювання підприємництва, які існують на сучасному етапі розвитку економіки. Г. Болотова наголошує на побудові ефективної державної податкової політики на основі таких дій:

– загальний податковий тиск слід зробити оптимальним і постійним (незалежно від рівня масштабів та ефективності діяльності бізнесу);

– зниження кінцевого податкового навантаження для підприємств малого бізнесу має забезпечуватися за рахунок наданих їм пільг [1].

Н. Поповенко пропонує розробляти регіональні програми підтримки малого бізнесу з економічною спеціалізацією та регіональними особливостями, а також за рівнем потенційних можливостей регіону та наявністю актуальних сировинних потужностей [2].

Разом із тим деякі аспекти цієї багаторівневої проблеми ще не повною мірою досліджено та розроблено. Динамічні процеси, які відбуваються в економічному середовищі суспільства, зумовлюють потребу в постійному осмисленні теоретичних і прикладних аспектів державного регулювання формування та реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу. Першочерговими завданнями держави є максимізація отриманого прибутку, надання інвестиційної допомоги господарствам, які цього потребують, та раціональний розподіл існуючих ресурсів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є вдосконалення теоретичних засад методів регулювання діяльності малих підприємств в Україні, визначення основних проблем, які виникають на шляху здійснення їхньої діяльності, розкриття особливостей якісної державної політики стимулювання реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Вітчизняна система державного регулювання та стимулювання розвитку малого бізнесу на територіях поза міськими поселеннями, зокрема віддалених, менш

соціально й економічно розвинених, з ознаками репресивності, низькоєфективна. Підтвердженням цьому є істотне відставання сільських територій України за ключовими складниками потенціалу розвитку малого бізнесу від обласних та районних центрів, великих міст. Із моменту розбудови України як незалежної держави відбувається поступове формування вітчизняного бізнесу як соціально-економічного явища. Його розвитку сприяли запровадження спрощеної системи оподаткування, обліку та звітності суб'єктів малого підприємництва, реформування дозвільної системи тощо. Але, попри успіхи, досягнуті у розвитку малого бізнесу, у сучасній Україні цей важливий сектор економіки на відміну від промислово розвинених країн Західної Європи, Америки і Південно-Східної Азії поки недостатньо впливає на соціально-економічний розвиток суспільства.

Ресурсний потенціал розвитку малого бізнесу аналізованих сільських територій повною мірою не використаний, що призвело до зниження рівня їх поточного соціально-економічного розвитку та інвестиційної привабливості. З іншого боку, потрібно визнати й те, що до такого стану справ призвела не лише недостатньо ефективна державна політика, а й низка об'єктивних чинників та обставин. Можна стверджувати, що ключовими аспектами цього стали: погіршення фінансового стану та інвестиційної привабливості сільських територій, специфіка секторальної структури економіки з малою часткою сегментів реального сектору економіки та галузей із високим рівнем доданої вартості, високі обсяги зовнішньої трудової міграції та незабезпеченість господарства сільських територій якісним інтелектуально-кадровим ресурсом.

Наявність як прямих проявів слабого стану та низького рівня реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях, так і об'єктивно існуючих зовнішніх обставин актуалізує необхідність проведення глибшого якісного аналізу, у підсумку якого буде надано більш комплексну оцінку ефективності державної політики, будуть виявлені причини, перешкоди, а також інструменти сприяння розвитку і реалізації потенціалу малого бізнесу на сільських територіях України.

Проведено соціологічне опитування керівників та ключових фахівців суб'єктів малого бізнесу сільських територій Закарпатської, Івано-Франківської, Львівської та Чернівецької областей. В анкеті передбачалося отримання характеристики за трьома блоками питань: проблемні питання функціонування та розвитку суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях, визначення напрямів реалізації потенціалу розвитку сектору малого бізнесу сільських територій, визначення напрямів та засобів державної політики стимулювання і реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях.

Результати опитування в контексті першого аспекту виявили такі найбільші проблеми функціонування і розвитку суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях:

- 1) недостатність фінансово-інвестиційного та ресурсного забезпечення;
- 2) нестача кваліфікованих кадрів;
- 3) недоліки нормативно-правового регулювання розвитку суб'єктів малого бізнесу;
- 4) системні недоліки бізнес-середовища функціонування суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях держави.

Отже, основною перешкодою щодо реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях держави є відсутність доступних фінансових, а також інвестиційних ресурсів, які суб'єкти малого бізнесу могли б вкласти у створення власної справи. Головною причиною такого стану є висока вартість банківського кредитування, іншою причиною є відсутність фінансово спроможних інвесторів. Необхідно зауважити, що інші недоліки фінансово-ресурсного забезпечення суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях характеризуються нижчим рівнем впливу, але їх також необхідно враховувати, оскільки вони слугують альтернативними варіантами залучення або ж заміщення фінансових чи інвестиційних потреб представників бізнесу. Передусім це такі аспекти: пошук партнерів для залучення сучасних передових технологій, формування та ефективне використання інтелектуально-кадрового забезпечення підприємств, розвиток співробітництва з науково-дослідними та інноваційними структурами.

Другою вагомою перешкодою становлення і розвитку суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях України є нехватка кваліфікованих кадрів, у т. ч. з причин трудової міграції, відсутності достатніх фахових знань щодо створення і відкриття нового бізнесу, пошуку й акумулювання у цих цілях фінансово-інвестиційного, кадрового та інших ресурсів. Йдеться також і про критичне погіршення людського потенціалу сільських територій України через старіння населення, занепад соціальної та побутової інфраструктури, погіршення екологічного стану більшості територій та недостатність системи освітніх послуг.

Ще одним чинником є несприятливість бізнес-середовища та несформованість дієвих економічних стимулів до формування і розвитку інвестиційної діяльності суб'єктів малого бізнесу. Йдеться про відсутність на території сільських поселень об'єктів інфраструктури підтримки малого бізнесу, зокрема центрів підтримки підприємництва та надання інформаційно-консультаційних послуг для підприємців, бізнес-інкубаторів і т. ін.

Щодо прогалин у системі бізнес-середовища малого бізнесу на сільських територіях держави, то найбільш проблемними аспектами є: нерозвиненість інфраструктури сільських територій; недостатність об'єктів фінансової інфраструктури; несформованість ринкової інфраструктури; нерозвиненість внутрішнього ринку.

Усе це – об'єктивні чинники, які формувалися впродовж багатьох років унаслідок низького рівня уваги з боку державної влади до розвитку віддалених територій, концентрації інвестиційних, фінансових та кадрових ресурсів в обласних та районних центрах. Також відомо, що на вітчизняних сільських територіях відсутні спеціально створені інституції, діяльність яких пов'язана з акумулюванням фінансового ресурсу та інвестицій для подальшої реалізації бізнес-проектів суб'єктів підприємництва.

Необхідно зауважити, що, на жаль, у нашій державі мало що зроблено для створення достатнього мотиваційного поля для застосування такого потужного джерела інвестицій, як кошти заробітчан. Інший бік цієї проблеми полягає у тому, що навіть ті кошти, які переказуються на сільські території України, використовуються нераціонально, здебільшого на споживчі

витрати, коли могли б скеровуватися на відкриття та підтримку нових бізнесів.

Ще одним чинником, який перешкоджає реалізації потенціалу розвитку приватного дрібного бізнесу на вітчизняних сільських територіях, є проблеми нормативно-правового регулювання бізнесу. Визначено, що його ключовими вадами доцільно вважати такі проблеми: пільги і переваги щодо певних представників бізнесу з боку органів місцевої влади, складність проходження підприємцями вимог ліцензійної, патентної та дозвільної систем, наявність безпосередніх перешкод у підприємницькій діяльності. До недоліків нормативно-правового регулювання функціонування малого бізнесу на сільських територіях України можна віднести: відсутність стратегічних планових документів із політики розвитку малого бізнесу безпосередньо на сільських територіях України; відсутність у вітчизняному законодавстві спеціальних норм, особливих і пільгових для ведення підприємницької діяльності на «складних» територіях, де відсутня бізнес-інфраструктура, немає системи підготовки кадрів тощо; нестачу спеціалізованих структур, здатних ефективно використовувати фінансово-кредитне забезпечення проєктів суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях держави, забезпечити зниження витрати, пов'язаних із залученням та використанням інвестицій.

За допомогою опитування встановлено, що серед галузей економіки, найбільш привабливих для подальшого розвитку та вступу «локомотивом» активізації малого бізнесу у Карпатському економічному районі, потрібно виділити: туризм, сільське та лісове господарство, споживчі послуги для населення, торгівлю, готельно-ресторанну справу.

Основні сфери розвитку і державної політики підтримки малого підприємництва на сільських територіях України (рис. 1) [6]:

- створення нових точок бізнесу;
- вкладення заробітків від трудової міграції у бізнес;
- формування коопераційних систем;
- розвиток сільськогосподарської кооперації;
- збільшення чисельності представників малого бізнесу;
- створення нових робочих місць у сфері малого бізнесу.

Отже, розвиток існуючих суб'єктів господарювання не такий актуальний для представників малого бізнесу, які здійснюють діяльність на сільських територіях України. Більш перспективним для них вважається відкриття нових торгових точок, пунктів надання споживчих послуг чи створення нових виробництв.

Це позитивний посыл для представників влади в контексті фокусування державної політики передусім навколо створення сприятливого інституційно-правового та фінансово-ресурсного середовища розвитку бізнесу, і саме збільшення чисельності представників сектору малого бізнесу на сільських територіях, зростання зайнятості у цьому секторі економіки мають стати головними цільовими орієнтирами ефективності державного регулювання у цій сфері.

Представники сектору малого бізнесу вважають важливим удосконалення інституційно-правового забезпечення системи фінансово-кредитної підтримки підприємницької діяльності та відновлення чи становлення дієвої і розвиненої підприємницької інфраструк-

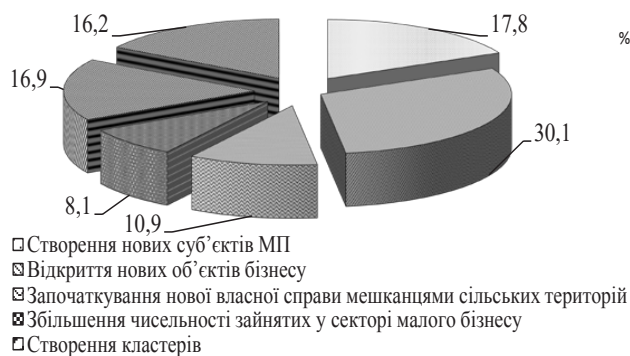


Рис. 1. Структура перспективних напрямів розвитку та підвищення ефективності функціонування суб'єктів малого бізнесу на сільських територіях

тури. До пріоритетних напрямів поліпшення нормативно-правового регулювання розвитку малого бізнесу на сільських територіях також належить скорочення чисельності нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність.

Отже, представники малого бізнесу стверджують, що відповідні інструменти і засоби державної політики мають бути інституціалізованими. Представники влади і громадськості про них неодноразово згадували, але відповідних заходів практично не спостерігалося. Важливо, щоб у процесі вдосконалення державного регулювання реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях України були прийняті відповідні нормативно-правові або нормативно-методичні акти з фінансово-кредитної підтримки малого бізнесу, захисту інвестицій та розбудови бізнес-інфраструктури.

Основною перешкодою активізації бізнесу на сільських територіях є нестача фінансово-інвестиційного ресурсу. Представники сектору малого бізнесу сільських територій вважають, що для усунення даного недоліку державні структури мають реалізувати заходи, що мають на меті організацію діяльності так званих «інвестиційних площадок» або ж додаткових суб'єктів інвестиційної інфраструктури, приватно-публічних фондів фінансово-кредитної підтримки. До важливих інструментів віднесемо становлення системи бюджетно-грантової підтримки консалтингового забезпечення представників підприємницького сектору та надання бюджетної підтримки під час придбання сучасних технологій.

Щодо ще одного важливого напрямку державної політики реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях – удосконалення бізнес-середовища, – то за результатами соціологічного опитування є підстави стверджувати, що в глобальному масштабі вітчизняне бізнес-середовище не генерує у собі критичних ризиків і загроз розвитку малого бізнесу. Тут мова має більше йти, навпаки, про сприяння та підтримку, яку бажають отримати малі суб'єкти господарювання від якісного і сформованого бізнес-середовища, зокрема щодо доступності сільських територій і, відповідно, товарів та послуг, які тут виробляються, захисту законних прав та інтересів представників бізнесу, поліпшення інвестиційного середовища сільських територій держави, забезпечення якісної комунікації та діалогу на зрізі «влада – бізнес».

Виходячи з таких особливостей, визначено перспективні заходи державного регулювання в частині поліпшення ключових характеристик бізнес-середовища для представників бізнесу сільських територій: повноцінна популяризація інвестиційного потенціалу сільських територій, розвиток соціально-виробничої інфраструктури, надання стимулів для зростання інвестиційно-інноваційної активності в підприємницькому середовищі; посилення інституційної спроможності системи гарантування інтересів та прав бізнесменів.

Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Під час формування більш якісної та ефективної державної політики стимулювання реалізації потенціалу розвитку малого бізнесу на сільських територіях в Україні слід урахувати всі проблемні аспекти, перешкоди, а також перспективні напрями, інструменти та засоби. У про-

цесі розроблення державних програм підтримки малого бізнесу слід урахувати передусім національні та регіональні особливості їхнього розвитку. Фактично йдеться про створення т. зв. інституціональних платформ, які були б організаційно-економічною основою співробітництва, наближення та узгодження фінансово-економічних і господарських інтересів, з одного боку, представників фінансово-кредитної та інвестиційної системи країни, а з іншого – представників малого бізнесу.

Сьогодні однією з основних проблем недоходження інвестицій та фінансів до віддалених сільських територій є нерозвиненість інвестиційної та фінансово-кредитної інфраструктури цих територій, вони не мають суб'єктів, які могли б займатися акумулюванням якісних інвестиційних пропозицій, інвестиційних проєктів, бізнес-планів та водночас пропонували б послуги інвесторів та фінансово-кредитних структур.

Список використаних джерел:

1. Болотова Г. Спрощена система оподаткування: стислий огляд можливих змін. URL: <http://www.iepd.kiev.ua/?p=3165> (дата звернення: 12.03.2020).
2. Поповенко Н., Ганенко О. Державна підтримка розвитку малого бізнесу в Україні. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 1(2). URL: <https://economics.opu.ua/files/archive/2012/No1/126-132.pdf> (дата звернення: 13.03.2020).
3. Ускова Л.В. Особливості механізму фінансування малих і середніх підприємств у сучасних умовах господарювання. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2007. Вип. 18. Ч. 3. С. 229–232.
4. Федорченко В.В. Особливості державного регулювання малого підприємництва. *Науковий вісник Академії муніципального управління. Серія «Управління»*. 2013. Вип. 1. С. 291–299. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_39 (дата звернення: 13.03.2020).
5. Циганець В.В. Підтримка малого підприємництва в рамках стратегії соціально-економічного розвитку Прикарпаття. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2005. Вип. 1. С. 244–246.
6. Ярова Ю.М. Формування та реалізація потенціалу розвитку малого підприємництва на сільських територіях : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Львів, 2019. 259 с.

References:

1. Bolotova H. (2016) Simplified taxation system: A brief overview of possible changes [A simplified tax system: a concise overview of possible changes]. *Efektivna ekonomika*, [Online]. Available at: <http://www.iepd.kiev.ua/?p=3165> (accessed 12 March 2020).
2. Popovenko N. (2012) State support for small business development in Ukraine [State support for small business development in Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, no. 1(2) (accessed 13 March 2020).
3. Uskova L. (2007) Osoblyvosti mekhanizmu finansuvannia malykh i serednykh pidpryiemstv v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Features of the financing mechanism of small and medium-sized enterprises in modern conditions of management]. *Zbirnyk naukovykh prats Cherkaskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Serii: Ekonomichni nauky*. Cherkasy: ChDTU, vol. 18, p. 3, pp. 229–232.
4. Fedorchenko V. (2013) Osoblyvosti derzhavnoho rehulivannia maloho pidpryiemnytstva [Features of state regulation of small business]. *Naukovyi visnyk Akademii munitsypalnoho upravlinnia. Serii: Upravlinnia*, vol. 1, pp. 291–299. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvamu_upravl_2013_1_39 (accessed 13 March 2020).
5. Tsyhanets V. (2005) Pidtrymka maloho pidpryiemnytstva v ramkakh stratehii sotsialno-ekonomichnoho rozvytku Prykarpattia [Supporting small business within the framework of the socio-economic development strategy of the Carpathian region] / za red. I.H. Tkachuk. *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky rehionu: nauk. zb. Ivano-Frankivsk: Plai*, vol. 1, pp. 244–246.
6. Yarova Y. (2019) Formuvannia ta realizatsiia potentsialu rozvytku maloho pidpryiemnytstva na silskykh terytoriiakh [Formation and implementation of the small entrepreneurship development potential in rural areas]: dys. ... kand. ekon. nauk: 08.00.03. Lviv, 259 p.

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 338.43:339

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-11>

Білянський Ю.О.,
здобувач кафедри менеджменту, публічного
управління та адміністрування,
Подільський державний аграрно-технічний університет

Bilyanskiy Yuri,
Applicant for the Department of Management,
Public management and administration,
Podilsky State Agrarian and Technical University

ОПТИМІЗАЦІЇ ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

Білянський Ю.О. Оптимізація зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств України в умовах посилення євроінтеграції. У статті розглянуті питання організації зовнішньоторговельної діяльності підприємств аграрного сектору національної економіки та визначено основні напрями економічної взаємодії і відносин аграрних підприємств на європейському ринку сільськогосподарської продукції. Приділено увагу особливостям формування інституційного середовища забезпечення ефективних експортно-імпорتنих операцій підприємств агропромислового комплексу в умовах трансформації соціально-економічної системи та поглиблення євроінтеграційних процесів у країні. Окреслено актуальні питання щодо формування сприятливого інвестиційного клімату в аграрній сфері національної економіки. Зроблено висновок, що розширення географії зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних аграрних підприємств та відкриття нових напрямів експорту сільськогосподарської продукції вимагає від державних органів управління удосконалення не тільки самої інституційно-інтеграційної системи, але і розроблення та впровадження ефективного механізму регулювання, стимулювання і підтримки експортоорієнтованої діяльності та, головне, захисту внутрішнього продовольчого ринку від недобросовісної конкуренції.

Ключові слова: аграрне підприємство, зовнішньоторговельна діяльність, інституційне середовище, інтеграційний процес, соціально-економічна трансформація, експорт аграрної продукції, імпорт продуктів харчування.

Білянський Ю.А. Оптимизация внешнеторговой деятельности аграрных предприятий Украины в условиях усиления евроинтеграции. В статье рассмотрены вопросы организации внешнеторговой деятельности предприятий аграрного сектора национальной экономики и определены основные направления экономического взаимодействия и отношения аграрных предприятий на европейском рынке сельскохозяйственной продукции. Уделено внимание особенностям формирования институциональной среды обеспечения эффективных экспортно-импортных операций предприятий агропромышленного комплекса в условиях трансформации социально-экономической системы и углубления евроинтеграционных процессов в стране. Определены актуальные вопросы формирования благоприятного инвестиционного климата в аграрной сфере национальной экономики. Сделан вывод, что расширение географии внешнеторговой деятельности отечественных аграрных предприятий и открытие новых направлений экспорта сельскохозяйственной продукции требует от государственных органов управления не только усовершенствования самой институционально-интеграционной системы, но и разработки и внедрения эффективного механизма регулирования, стимулирования и поддержки экспортоориентированной деятельности и, самое главное, защиты внутреннего продовольственного рынка от недобросовестной конкуренции.

Ключевые слова: аграрное предприятие, внешнеторговая деятельность, институциональная среда, интеграционный процесс, социально-экономическая трансформация, экспорт аграрной продукции, импорт продуктов питания.

Bilyansky Yuri. Optimization of foreign trade activity of agricultural enterprises of Ukraine under conditions of strengthening of European integration. The article deals with the issues of organization of foreign trade activity of enterprises of agrarian sector of the national economy and defines the main directions of economic interaction and mutual relations of agrarian enterprises in the European market of agricultural products. Attention is paid to the peculiarities of formation of institutional environment for ensuring efficient export-import operations of

agricultural enterprises in the conditions of transformation of socio-economic system and deepening of European integration processes in the country. It is determined that the foreign trade activity of enterprises of the agricultural sector of the national economy, as well as the organization of business in the international markets of agricultural products is significantly different from the activity of the enterprise within the internal institutional and socio-economic environment. Topical issues concerning the formation of a favorable investment climate in the agricultural sector of the national economy are outlined. It requires the introduction of an effective market mechanism for regulating, stimulating and protecting the activities of international investors who direct foreign direct investment in agricultural development. It is proposed to introduce an effective system of state support and stimulation of the development of small and medium-sized agricultural enterprises as well as farms in rural areas and to facilitate their entry into the foreign market of agricultural products by developing new instruments of subsidy and compensatory payments for the production of export-oriented crop production. It is concluded that the extension of the geography of foreign trade activities of domestic agricultural enterprises and the opening of new directions of export of agricultural products requires from the state bodies of management to improve not only, in fact, the institutional-integration system itself, but also the development and implementation of an effective mechanism of regulation, stimulation and promotion and, most importantly, protecting the domestic food market from unfair competition.

Key words: agricultural enterprise, foreign trade activity, institutional environment, integration process, socio-economic transformation, export of agricultural products, import of food products.

Постановка проблеми. Зовнішня торгівля підприємств аграрного сектору України займає відповідне місце у забезпеченні соціально-економічного розвитку країни та її сільських територій. У період глибокої трансформації національної соціально-економічної системи підприємства аграрного сектору економіки функціонують в умовах високого ступеня нестабільності та невизначеності. Насамперед змінилося внутрішнє і зовнішнє середовище функціонування вітчизняних підприємств. Порушилися горизонтальні і вертикальні їхні економічні взаємодії і відносини, відмічається низький рівень сільськогосподарської кооперації. Успадковане від попередньої економічної системи, інституційне середовище розвитку аграрних підприємств нових умовах господарювання не відповідає потребам їхньої ефективної діяльності на внутрішньому і зовнішньому ринках сільськогосподарської продукції. Окремі, «старі» національні інститути та інституції стали неефективними в умовах переходу до ринкових відносин, інші, новостворені, знаходяться на етапі формування або зародження, відповідно, відмічається низька ефективність їхнього функціонування. Також в країні повноцінно не функціонує ринкова інфраструктура, фінансово-кредитна система, система державного регулювання та стимулювання підприємництва в сільській місцевості тощо.

Після підписання Угоди про асоціацію України з Європейським Союзом посилюються євроінтеграційні процеси, що безпосередньо впливає на організацію їхньої діяльності на національному продовольчому ринку та рівень конкурентоспроможності на спільному європейському аграрному ринку. Недосконалість є механізм інституційного регулювання і стимулювання зовнішньоекономічної діяльності експортно-орієнтованих вітчизняних агропромислових підприємств, що суттєво вплинуло на формування їхнього експортного потенціалу в нових умовах господарювання тощо. Тому в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів для підприємств аграрного сектору залишається актуальним розв'язання низки завдань. Зокрема, на теоретичному рівні визначити напрями ефективної зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних аграрних підприємств на європейському ринку сільськогосподарської продукції, що, в свою чергу, буде сприяти

підвищенню конкурентоздатності української аграрної продукції на міжнародному ринку та захисту внутрішнього продовольчого ринку від зовнішньої конкуренції.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням розвитку сільського господарства України в нових умовах господарювання загалом і, зокрема, зовнішньоекономічної діяльності підприємств аграрного сектору присвячені роботи відомих вітчизняних учених: В.Г. Андрійчука, Т.Ю. Богомолі, В.І. Бойка, З.Н. Бочаєва, І.В. Бураковського, В.І. Власової, В.П. Галушки, В.М. Гейця, В.І. Губенка, О.Д. Гудзинського, О.М. Жеглова, А.М. Кандиби, А.І. Кредісова, І.І. Лукінова, Ю.П. Макогона, О.М. Онищенко, Б.Й. Пасхавера, В.В. Рокочі, А.П. Румянцева, П.Т. Саблука, О.В. Шубравської, А.С. Юзефовича, Ю.В. Яковець, О.І. Яковлева, Т.М. Циганкової та інших.

Питання міжнародної торгівлі сільськогосподарською продукцією розкриті в роботах українських науковців: П.І. Гайдуцького, В.П. Далика, С.М. Кваші, С.П. Кулицького, І.Й. Круп'як, О.О. Маслака, Т.М. Мельник, Т.А. Тищука та інших.

В економічних працях досить повно розкриті підходи до аналізу та оцінки розвитку зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних аграрних підприємств, однак не повною мірою дослідженими залишаються питання інституційного та організаційно-економічного забезпечення ефективності міжнародної торгівлі вітчизняних підприємств аграрного сектору на європейському напрямі, а також запровадження дієвого державного механізму регулювання і стимулювання їхньої експортної діяльності, що і зумовлює актуальність наведеного дослідження.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є економічний аналіз зовнішньоторговельної діяльності підприємств аграрного сектору економіки країни, а також розроблення теоретичних засад та практичних рекомендацій щодо забезпечення їхньої ефективної зовнішньоекономічної діяльності на європейському векторі розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Україна володіє значними ресурсними можливостями для забезпечення сталого розвитку вітчизняного агропромислового комплексу. Національний аграрний сектор концентрує потужний потенціал для нарощування

зовнішньоторговельної діяльності на європейському векторі співробітництва. Зокрема, в Україні концентрується потужний потенціал сільськогосподарських угідь. До прикладу, Україна займає четверте місце у світі за цим показником на душу населення: 0,93 га сільгоспугідь, зокрема 0,76 га ріллі на одного жителя (першу позицію займає Канада з показником 1,73 га сільгоспугідь на одного жителя; на другому місці знаходиться Російська Федерація із показником 1,51 га; третє місце посідають США з показником 1,26 га). Середній показник для країн-членів ЄС не перевищує 0,44 та 0,25 га відповідно. За показником сукупного обсягу площі розорюваних земель країна займає перше місце в світі (2,4% площі ріллі світу). Водночас наявний аграрний потенціал дотепер не став основним чинником прискореного економічного зростання країни.

Станом на 1 січня 2020 року в секторі сільськогосподарського виробництва функціонувало понад 45,5 тис. підприємств. З них тільки 5,5% відносяться до категорії великих і середніх підприємств. Майже дві третини підприємств зайняті виробництвом рослинної продукції. Натепер економічна діяльність аграрних підприємств щорічно приносить майже вісім млрд дол. США [1]. Український аграрний сектор знаходиться (2019 р.) на третьому місці серед експортерів продукції сільськогосподарського виробництва в країни-члени ЄС [7].

Проте за умов недосконалого інституційно-інтеграційного середовища реалізувати потенціал галузі в повному обсязі є проблемою, яку на рівні конкретного аграрного підприємства вирішити проблематично. Необхідно звернути увагу на те, що вітчизняні аграрні підприємства (особливо малі, середні та фермерські господарства) знаходяться в умовах досить жорсткої конкуренції не тільки на міжнародних ринках, але і на внутрішньому. Нестабільність функціонування вітчизняних підприємств аграрного сектору (в період трансформації та структурної перебудови галузі посилювалися кризові явища) певною мірою нівелювала потенціал їхнього сталого розвитку та ринкові конкурентні переваги. Зовнішньоекономічна діяльність аграрних підприємств виступає однією із форм міжнародного поділу праці, що безпосередньо взаємодіє з процесом виробництва сільськогосподарської продукції, а зовнішня торгівля виступає важливим складником. Діяльність аграрних підприємств на міжнародному ринку забезпечує надходження в країну твердої валюти, дає змогу впроваджувати в процес сільськогосподарського виробництва нові технології, покращувати технічний рівень виробництва, якість продукції, підвищувати конкурентоспроможність вітчизняних підприємств на зовнішніх ринках тощо [10].

В умовах поглиблення євроінтеграційних процесів ефективний розвиток зовнішньоторговельної діяльності ґрунтується на необхідності приведення до вимог міжнародного ринку всіх процесів продукування сільськогосподарської продукції, системи організації, управління і контролю виробництва та збуту продукції тощо. Водночас необхідно враховувати сучасні умови функціонування українських аграрних підприємств. Більшість вітчизняних (особливо малих і середніх) підприємств функціонує у складних умовах, спричинених ринковою трансформацією соціально-економічної системи країни. Насамперед це пов'язано із низькою ефективністю їхнього функціонування в умовах посилення

ринкової конкуренції, невисоким рівнем технологічного і технічного оснащення та високими виробничозбутовими витратами. Вітчизняні малі і середні підприємства аграрного сектору не володіють достатніми фінансовими та організаційно-виробничими ресурсами, необхідними для виходу на зовнішній ринок, відсутня власна логістична інфраструктура тощо [6]. Поряд із цим, для більшості вітчизняних аграрних підприємств не визначені основні пріоритетні напрями розвитку зовнішньоторговельної діяльності, а разом із низьким рівнем функціонування інституційно-інтеграційної системи в країні та відсутності державної підтримки і стимулювання їхньої роботи на зовнішньому ринку унеможливує для них взагалі таку діяльність.

Разом із тим, ефективність зовнішньоторговельної діяльності українських аграрних підприємств на міжнародному ринку залежить не тільки від внутрішніх факторів виробництва і розвитку, наприклад, від їхнього рівня конкурентоспроможності, прибутковості експортних операцій, виробничих і збутових витрат, собівартості продукції тощо [8]. Важливим чинником підвищення ефективності діяльності експортоорієнтованих аграрних підприємств в умовах поглиблення євроінтеграційних процесів є формування внутрішнього і зовнішнього інституційного середовища. Зазначимо, що функціонування суб'єктів аграрного бізнесу в умовах трансформації соціально-економічної системи і проведення економічних реформ характеризується високою мірою невизначеності і нестабільності. Насамперед це стосується питання формування і організації роботи інститутів ринкової економіки на місцевому, регіональному і національному рівні.

Крім того, зовнішньоекономічна діяльність національних підприємств аграрного сектору на європейському напрямі піддана суттєвому регуляторному впливу наднаціональних і національних інститутів та інституцій країн-членів ЄС. Також проблематичним для вітчизняних аграрних підприємств є питання підвищення їхньої конкурентоспроможності на спільному європейському ринку аграрної продукції за рахунок власних економічних ресурсів, оскільки національні аграрні підприємства не можуть розраховувати (в умовах структурної перебудови аграрного сектору та соціально-економічної трансформації) на державну підтримку і стимулювання їхньої експортної діяльності, яку, наприклад, отримують суб'єкти сільськогосподарської діяльності і сільські території в країнах-членах ЄС [13]. Звідси інституційний вплив на зовнішньоторговельну діяльність агропідприємств в умовах поглиблення міжнародного поділу праці спрямовується, з одного боку, на забезпечення принципів вільного підприємництва, з іншого – на запровадження ефективної системи інституційного регулювання і стимулювання їхньої діяльності в зовнішньому ринковому середовищі.

У нових умовах господарювання комплекс економічних функцій держави реалізується через механізм інституційного регулювання, що на певних етапах проведення економічних реформ не виключає втручання адміністративно-управлінських органів у експортну діяльність підприємств аграрного сектору. Такий вплив реалізується шляхом застосування різноманітних засобів, форм, методів і інструментів організаційно-правового і ринкового впливу. Отже, економічна діяльність підприємств аграрного сектору на зовнішніх ринках

визначається механізмом державного регулювання зовнішньоекономічних відносин.

Реалізація національної зовнішньоторговельної політики (в частині забезпечення сталого розвитку національного аграрного сектору) за умов поглиблення євроінтеграційних процесів піддана впливу вагомих зовнішніх чинників, які безпосередньо впливають на соціально-економічний розвиток країни. Для вітчизняних підприємств-експортерів, насамперед, це зміна умов зовнішньої торгівлі (не обов'язково покращення), що зумовлює збільшення (зменшення) обсягів експорту сільськогосподарської продукції; посилення конкуренції як на зовнішньому, так і на внутрішньому аграрному ринку тощо [10].

Адаптація внутрішньої інституційної системи до встановлених міжнародно-правових норм і правил та ефективне функціонування інститутів ринкової економіки позитивно вплине на формування національного інвестиційного клімату, що в кінцевому підсумку збільшить обсяги іноземних інвестицій у розвиток аграрного сектору економіки [1]. Натепер частка аграрного сектору в інвестиційному портфелі іноземних інвесторів в Україні залишається найменшою порівняно з торгівлею, будівництвом та промисловістю. Порівняно із 2012 роком (725,3 млн дол. США), прями іноземні інвестиції (ПІІ) в аграрний сектор в 2018 році скоротилися до 560,9 млн дол. США, або на 22,3%, а впродовж 2019 року було інвестовано у вітчизняний аграрний сектор понад 660 млн дол. США [1].

Як уже зазначалося, в умовах структурної перебудови аграрного сектору економіки та поглиблення євроінтеграційних процесів в країні суб'єкти сільськогосподарської діяльності обмежені в фінансово-економічних ресурсах, необхідних для забезпечення їхнього сталого розвитку. Тому актуальним залишається залучення прямих іноземних інвестицій для забезпечення прискореного розвитку аграрного сектору національної економіки. Однак, як свідчать статистичні дані про надходження іноземних інвестицій в економіку України, вітчизняний аграрний сектор поки що залишається не досить привабливим для міжнародних інвесторів і займає останнє місце серед інших галузей національної економіки [1].

Інституційний механізм регулювання зовнішньоторговельної діяльності аграрних підприємств має бути спрямований на нівелювання ризиків, які виникають у процесі поглиблення євроінтеграції. Насамперед це трансформація національної експортної моделі сировинного спрямування в бік підвищення частки готової до споживання продукції. Також у зв'язку із спрощенням доступу на європейський ринок відмічається погіршення структури національного експорту аграрного сектору. На європейський ринок сільськогосподарської продукції українські аграрні підприємства поставляють в основному сировину, зокрема, це продукція рослинного походження – пшениця, кукурудза, ячмінь та соєві боби тощо [11].

У процесі організації роботи на зовнішньому ринку вітчизняні сільськогосподарські підприємства зустрічаються з проблемою ефективного функціонування інституційної інфраструктури, яка натепер обмежує їхні експортні можливості. Крім того, національні інститути й інституції неефективно захищають інтереси вітчизняних товаровиробників і експортерів не

тільки на зовнішньому, але і на внутрішньому ринку, що зумовило зростання присутності на внутрішньому ринку низької якості (інколи небезпечної для споживання) імпоротної продукції тощо.

Поглиблення євроінтеграційних процесів в аграрному секторі національної економіки загалом позитивно впливає на його сталий розвиток. Зокрема, такі процеси мають суттєвий вплив на організацію та розвиток зовнішньоторговельної діяльності. Перспективи розвитку та зацікавленість усіх сторін у економічній співпраці є великі. Позитивні тенденції посилюються після надання Європейським Союзом українським експортерам продовольчих товарів певних преференцій щодо роботи на їхньому спільному продовольчому ринку [6]. Спрощення процесу проникнення українських сільгоспвиробників на ринки країн-членів ЄС є відповіддю європейських торговельних партнерів на понесені втрати України, пов'язаних із скороченням обсягів експорту сільгосппродукції до РФ та заборони її транзиту через території РФ до країн СНД, традиційних споживачів української аграрної продукції. За проведеними розрахунками втрати українських аграріїв від повної заборони експорту до всіх країн Митного Союзу можуть досягти 1,5 млрд дол. США на рік [9]. Відповідно, вітчизняним аграріям необхідно переорієнтувати експортну діяльність на інші зовнішні ринки сільськогосподарської продукції. Частково компенсуються ці втрати за рахунок активізації своєї діяльності на європейському ринку. Тим більше що Європейський Союз іде на зустріч українським експортерам аграрної продукції шляхом збільшення квот. Зокрема, обсяги квотованої сільськогосподарської продукції із України за середньозваженими цінами оцінювалася на 2014 рік у більш ніж 1,5 млрд дол. США, то у 2019 році цей показник зріс до 1828,1 млн дол. США. Якщо економія внаслідок скасування імпортного мита ЄС у межах квот в 2014 році становила 320,6 млн дол. США, то уже в 2019 році показник економії для вітчизняних аграріїв становив 379,8 млн дол. США. Натепер вітчизняні експортери аграрної продукції без преференцій, мита і квот поставили до європейських країн продукції майже на 5 млрд дол. США. Починаючи із 2020 року ЄС дозволив Україні збільшити обсяги експорту сільськогосподарської продукції на свій спільний ринок ще на 1,5 млрд США [10]. Практично українські аграрії збільшують обсяги експорту на третину від досягнутого показника, а також економити внаслідок несплати мита майже 380 млн дол. США [7].

Незважаючи на переваги від інтеграції України до ЄС та позитивні тенденції збільшення зовнішньоторговельного обігу продукції аграрного сектору, а також на диверсифікованість його регіональної структури, існує низка ризиків, пов'язаних із інтеграцією вітчизняного аграрного сектору у європейський та світовий ринки, ключовими з яких є такі:

1. Збільшення на внутрішньому ринку України імпортних продовольчих товарів, що конкурують із вітчизняними продуктами. У першу чергу це стосується окремих видів м'яса, молока, деяких видів овочів та фруктів. За 9 місяців 2019 року Україна імпортувала з країн членів ЄС аграрної продукції на майже на 2 млрд дол. США, а за весь 2018 рік імпорт європейської продукції перевищив 2,7 млрд дол. США проти 2,27 млрд дол. США у 2017 році. Частка європейських

країн становила понад 49% від загального обсягу імпорту сільськогосподарської продукції. При цьому імпорт сільськогосподарської продукції в 2018 році з країн Азії становив 1,07 млрд дол. США (19,5%), Латинської Америки – 409 млн дол. США (7,5%) та Африки – 292 млн дол. США (5,3%). Серед європейських країн основним імпортерами аграрної і продовольчої продукції в Україну (2018 р.) стала Польща з показником у 556 млн дол. США, далі Німеччина (493 млн дол. США), Італія (277 млн дол. США), Франція (242 млн дол. США). У структурі імпорту до України переважають: риба, ракоподібні і молюски (550 млн дол. США); плоди та горіхи (526 млн дол. США); алкогольні і безалкогольні напої (488 млн дол. США); тютюн і промислові заміники тютюну (418 млн дол. США) [1].

2. Сировинний характер експорту сільськогосподарської продукції. За 2010–2018 рр. не відбулося поліпшення структури експорту аграрної та продовольчої продукції з України. У загальній структурі експорту сільськогосподарської та харчової продукції частка 16–24 позицій УКТ ЗЕД (готова харчова продукція) у 2018 р. становила 16% (у 2010 р. – 25,9%) тоді як частка 1–14 позицій УКТ ЗЕД (сільськогосподарська продукція) – 60,0% (у 2010 р. – 47,8%). Експорт сільськогосподарської продукції до країн ЄС продовжує щорічно зростати: в 2016 році він становив більш ніж 4 млрд дол. США, в 2017 р. – 5,8 млрд дол. США, а в 2018 р. експорт сільськогосподарської продукції перевищив 6,3 млрд дол. США. За 9 місяців 2019 року показник експорту продукції вітчизняного аграрного сектору досяг 5,2 млрд дол. США. За результатами 2018–2019 маркетингового року українські аграрії експортували майже 50 млн т. зернових і зернобобових, що на 10,5 млн т. більше, ніж за попередній маркетинговий рік, з яких 29,8 млн т. становила кукурудза, майже 15,6 млн т. – пшениця і суміш пшениці і жита, 3,6 млн т. ячменю тощо. Крім зернових, на ринки ЄС українські аграрії експортували насіння олійних культур на суму понад 1,1 млрд дол. США. Основними споживачами української сільськогосподарської продукції в Європі були Нідерланди (1,2 млрд дол. США), Іспанія (1,04 млрд дол. США), Італія (737,9 млн дол. США), Німеччина (667,4 млн дол. США) та Польща (656,7 млн дол. США) [1; 7].

3. Значні коливання світових цін на продовольчі ресурси. Так, згідно з даними, оприлюдненими Організацією з питань продовольства і сільського господарства ООН (FAO), за останнє десятиліття світові ціни на продовольчі продукти зазнали значних коливань [1; 7]. Загальний індекс цін на продовольчі продукти з 127,2 п. у 2006 р. зріс до 229,9 у 2011 р., а у 2018 р. знизився до 161,5 п., що у 1,4 разу менше порівняно з 2011 р. [1; 7; 8]. Слід відмітити, що зниження цін на злакові, олію та жири є особливо відчутним для вітчизняних сільгоспвиробників, адже ці групи товарів є ключовими в експортних поставках вітчизняної сільськогосподарської продукції на світові ринки.

Загалом же у 2018 р. втрати вітчизняних експортерів аграрної продукції на європейському ринку за рахунок зниження цін, наприклад, на злакові в порівнянні із 2015 роком становили понад 850 млн дол. США, а українські експортери рослинної олії (в 2018–2019 маркетинговому році показник українського експорту становив 2,9 млрд дол. США) за рахунок суттєвого зниження цін на світовому ринку втратили майже чверть свого прибутку.

4. Імпортозалежність України за окремими групами товарів. Найбільш уразливими позиціями є такі: «риба та рибопродукти», «плоди, ягоди та виноград», «олія рослинна всіх видів», де частка імпорту перевищує встановлений 30%-й граничний критерій цього індикатора (табл. 1).

Водночас такий стан пояснюється такими об'єктивними причинами:

– понад 90% імпортних поставок за товарною групою «риба і рибопродукти» припадає на види риб, які видобуваються виключно у водах морських економічних зон інших держав, що пов'язано з особливостями їхнього біологічного циклу. Крім того, відповідно до законодавства окремих риболовецьких країн (зокрема, ЄС, Російської Федерації, США, Канади, Перу, Чилі, Норвегії, Австралії) квоти на вилов цих ресурсів розподіляються виключно між їх резидентами;

– імпорт за товарною групою «олія рослинна всіх видів» на 30,5% зумовлений ввезенням тропічних олій, які не виробляються в Україні (пальмова, кокосова олії тощо), але широко використовуються під час виробни-

Таблиця 1

Розрахунок імпортозалежності українського ринку за групами продовольства

	Імпорт продуктів у 2018 р. у перерахунку на основний продукт, тис. т	Ємність внутрішнього ринку у 2018 р., тис. т	Відсоток імпортозалежності	
			2018 р.	довідково: 2017 р.
Хліб і хлібопродукти (у перерахунку на борошно)	190	5 897	3,2	2,0
М'ясо і м'ясопродукти	158	2 179	7,3	8,6
Молоко і молокопродукти	78	8 995	0,9	3,7
Риба і рибопродукти	237	367	64,6	75,4
Яйця (млн шт.)	190	12 015	1,6	0,9
Овочі та баштанні	95	6 890	1,4	3,2
Плоди, ягоди та виноград	588	2 179	27,0	38,1
Картопля	17	5 892	0,3	0,7
Цукор	4	1 528	0,3	0,4
Олія рослинна всіх видів	160	525	30,5	39,8
із неї олія соняшникова	1	450	0,2	0,2

Джерело: розраховано автором за [1; 7; 8]

цтва продовольчих та непродовольчих товарів вітчизняними підприємствами. При цьому внутрішній попит на олію соняшникову повністю забезпечувався за рахунок власного виробництва.

5. Зосередження виробництва окремих видів сільськогосподарської продукції у господарствах населення, які не мають можливостей застосовувати сучасні технології виробництва продукції, що зумовлює низьку її якість та невідповідність європейським санітарним нормам та стандартам. Як наслідок, в умовах лібералізації зовнішньої торгівлі України з ЄС відбувається послаблення конкурентних позицій окремих видів української продукції порівняно з європейською на внутрішньому ринку, а також обмеження її експортних можливостей. Домашніми господарствами населення (включаючи фізичних осіб підприємців) виробляється близько 45% від загального обсягу виробництва валової продукції сільського господарства. Станом на січень 2020 р., за даними Державної служби статистики, в Україні налічувалося майже 4 млн особистих селянських господарств. Їхня частка у виробництві продукції рослинництва становить близько 40% від загального виробництва; продукції тваринництва – близько 55%; 97,8% – картоплі; 85,9% – овочів; 81,5% плодів та ягід. У господарствах населення утримується 67,0% загальної чисельності ВРХ, у т.ч. корів – 77,0%; свиней – 47%, вівці і кози – 85,8% тощо [1].

6. Повільне впровадження європейських стандартів у національному агропромисловому виробництві. Невідповідність української продукції європейським стандартам є суттєвою загрозою прискореного розвитку вітчизняного агропромислового комплексу. На період запровадження всіх необхідних технічних регламентів і отримання сертифікатів відповідності призупинився експорт окремих видів вітчизняної сільськогосподарської продукції на європейський ринок. Відповідно до глави 17 Угоди про асоціацію України з ЄС співробітництво між сторонами охоплюватиме, серед іншого, реалізацію політики запровадження якості сільськогосподарської продукції у сферах стандартів продукції, вимог щодо виробництва та схем якості [7]. З цією метою в українське законодавство необхідно імплементувати вимоги директив та регламентів ЄС стосовно сільського господарства та харчової промисловості, а також впровадження не менше 80% чинних європейських стандартів у сферу національного виробництва.

Для більшості вітчизняних малих і середніх сільськогосподарських підприємств та фермерських господарств існують проблеми забезпечення відповідності власної продукції європейським стандартам, оскільки процеси гармонізації та адаптації законодавства у сфері технічного регулювання та санітарних і фітосанітарних заходів потребують не тільки тривалого часу, але й значних матеріальних ресурсів. Наприклад, сукупні витрати на адаптацію до стандартів ЄС тільки м'ясної промисловості Польщі становили близько 2 млрд євро [7].

7. Нетарифні обмеження з боку Російської Федерації щодо ввезення на свою територію української сільськогосподарської та харчової продукції. З початку 2016 р. РФ призупинила дію Договору про зону вільної торгівлі з Україною, наслідком чого стало запровадження в РФ замість преференційного режиму, повної заборони не тільки експорту, але і транзиту територією

Росії товарів українського походження. Таким чином, якщо у 2012 р. експорт української продукції аграрного сектора до РФ перевищував 2 млрд дол. США, то за підсумками 2018 р. він знизився до 89,1 млн дол. США та продовжує знижуватися і в 2019 році. Також скоротився і імпорт продуктів з РФ: з 731,2 млн дол. США у 2012 р. до 35,6 млн дол. США у 2019 р. [1].

З метою мінімізації зазначених ризиків [6], а також зміцнення зовнішньоторговельної безпеки, на нашу думку, потрібно сконцентрувати зусилля на:

- прискоренні процесу впровадження європейських та міжнародних стандартів безпеки та якості продуктів харчування (НАССР, ISO, EN, Кодексу Аліментаріус) у сфері національного агропромислового виробництва;
- розробленні системи моніторингу зовнішньоторговельних операцій з країнами світу як механізму оперативного реагування на кон'юнктурні зміни міжнародного аграрного ринку;

- розвитку рибного господарства шляхом оновлення та нарощення потенціалу рибогосподарських підприємств, максимально ефективного використання запасів внутрішніх та зовнішніх водойм, запровадження сучасних технологій вирощування та добування живих морських ресурсів, а також в системі інфраструктури зберігання та переробки продукції рибного господарства;

- сприянні розвитку дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва, у т.ч. правовій регламентації діяльності особистих селянських господарств населення та розробленні механізму їх трансформування у фермерські господарства, що дасть змогу забезпечити інтеграцію особистих господарств населення у ринкові механізми функціонування національного аграрного сектору;

- заохоченні кооперативного руху на селі, спрямованого на спільне ведення господарської діяльності окремими суб'єктами господарювання, що дозволить зменшити витрати на виробництво і реалізацію сільськогосподарської продукції. Тобто, незважаючи на започаткований процес реформування, агропромисловий комплекс України потребує реалізації низки заходів, насамперед. Організаційно-інституційного характеру щодо забезпечення його ефективного розвитку в умовах поглиблення процесу євроінтеграції;

- зближення законодавства України в агропромисловому комплексі до законодавства ЄС;

- створення умови для розширення інтеграційних і технологічних зв'язків між сільськогосподарськими товаровиробниками та підприємствами харчової промисловості для формування вертикально інтегрованих комплексів, які об'єднують у єдиному технологічному ланцюгу виробництво зерна, комбікормів, вирощування продукції тваринництва та переробку сировини у продукти харчування високого ступеня готовності експортного спрямування;

- встановлення європейського рівня продовольчої безпеки, зокрема, розробки та впровадження ефективного державного механізму забезпечення продовольчої безпеки та визначають напрями підвищення якості продуктів харчування на етапі виробництва, переробки, зберігання та їх реалізації споживачам;

- сприяння залученню інвестицій для реалізації проектів в агропромисловому комплексі, спрямованих на стимулювання виробництва та експорту продуктів сільськогосподарського походження з максимальним рівнем доданої вартості;

– спрощення процесів реєстрації аграрних інвестицій та надання гарантій захисту землекористування інвесторам;

– здійснення моніторингу зовнішньоторговельних операцій між Україною та ЄС з тим, щоб у разі перевищення вітчизняними компаніями пропозиції щодо експортних поставок продукції понад встановлені Угодою про асоціацію квоти виступити ініціатором проведення консультацій з ЄС з приводу перегляду їх обсягів, а також ставок експортних мит;

– вдосконалення системи державної підтримки сільськогосподарського виробництва шляхом розроблення нових інструментів субсидування та компенсаційних доплат на виробництво продукції рослинництва і тваринництва в межах обсягів сукупного виміру підтримки, погоджених зі Світовою організацією торгівлі з метою забезпечення її доступності середнім і малим сільськогосподарським виробникам;

– укладення багатосторонніх міждержавних угод щодо експорту Україною сільськогосподарської продукції та продуктів харчування, в тому числі в рамках участі у програмах міжнародної продовольчої допомоги;

– створення механізмів забезпечення всебічної підтримки суб'єктів господарювання незалежно від форми власності, які видобувають живі природні ресурси у відкритому морі, виключних (морських) економічних зонах, територіальному морі та внутрішніх морських водах іноземних держав на законних підставах, здійснюють розведення і вирощування морських риб та інших водних живих ресурсів в частині оновлення й модернізації їх ресурсної бази, впровадження новітніх технологій ведення господарської діяльності;

– прийняття економічно обґрунтованих зборів і плати за видобування живих природних ресурсів у виключній (морській) економічній зоні, територіальному морі та внутрішніх морських водах України, які забезпечуватимуть покриття вартості заходів з їх оновлення;

– сприяння розвитку сільськогосподарської кооперації, що дозволить зменшити витрати окремих виробників та фермерів на запровадження європейських та міжнародних стандартів безпеки та якості сільськогосподарської продукції.

Висновки. Зовнішньоторговельна діяльність підприємств аграрного сектору національної економіки, а також організація бізнесу на міжнародних ринках сільськогосподарської продукції суттєво відрізняється від діяльності підприємства в межах внутрішнього інституційного і соціально-економічного середовища. Міжнародну економічну діяльність вітчизняних аграрних підприємств регулюють інститути та інституції місцевого (регіонального), національного, наднаціонального (інститути ЄС) і глобального (СОТ) рівнів. Дотримання міжнародних норм і правил експорту сільськогосподарської продукції вимагає від суб'єктів зовнішньоторговельної діяльності додаткових ресурсів для ефективної роботи на зовнішньому ринку та забезпечені конкурентоспроможності продукції українського походження. Звідси актуальним залишається питання формування сприятливого інвестиційного клімату в аграрній сфері національної економіки. Потребує впровадження ефективного ринкового механізму регулювання, стимулювання та захисту діяльності міжнародних інвесторів, які спрямовують прямі іноземні інвестиції у розвиток сільськогосподарського виробництва. В умовах поглиблення євроінтеграційного процесу, необхідно запровадити ефективну систему державної підтримки та стимулювання розвитку малих і середніх сільськогосподарських підприємств, а також фермерських господарств в сільській місцевості. Сприяти їх виходу на зовнішній ринок сільськогосподарської продукції шляхом розроблення нових інструментів субсидування та компенсаційних доплат на виробництво експортоорієнтованої продукції рослинництва і тваринництва. Розширення географії зовнішньоторговельної діяльності вітчизняних аграрних підприємств та відкриття нових напрямів експорту сільськогосподарської продукції вимагає від державних органів управління удосконалення не тільки, власне, самої інституційно-інтеграційної системи, але і розроблення та впровадження ефективного механізму регулювання, стимулювання і підтримки експортоорієнтованої діяльності та, головне, захисту внутрішнього продовольчого ринку від недобросовісної конкуренції.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 10.12.2019).
2. Бабій І.В. Стратегічне управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств: теорія, методи, практика: монографія. Хмельницький: Поліграфіст-3, 2018. 343 с.
3. Данкевич Є.М. Асоціація з ЄС: перспективи і ризики для товаровиробників та експортерів сільськогосподарської продукції [Електронний ресурс]. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 7. С. 29–33.
4. Боришкевич І.І. Стратегічні напрями забезпечення конкуренто-спроможності сільськогосподарських підприємств. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки*. 2017. С. 6–12.
5. Єрмоїна Є. Зовнішньоекономічна діяльність України в умовах європейської інтеграції. *Вісник податкової служби*. 2009. № 23. С. 40–42.
6. Кернасюк Ю.В. Зовнішньоекономічні ризики українського агроекспорту. *Економічний гектар*. 23.06.2017 р. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichnyi-hektar> (дата звернення: 20.03.2020).
7. Комітет з питань європейської інтеграції: офіційний сайт. URL: <http://comeuroint.rada.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2020).
8. Лисак М. Вирішення продовольчої проблеми у світі міжнародної стратегії розвитку аграрної сфери. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1208> (дата звернення: 20.03.2020).
9. Маркіна І.А. Економічна привабливість аграрного сектору України в умовах глобальних викликів. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 30. С. 169–175.
10. Можливості і застереження щодо наслідків уведення в дію положень Угоди про асоціацію між ЄС та Україною: наук. доп. / за ред. акад. НАН України В.М. Гейця, чл.-кор. НААНУ Т.О. Осташко, д-ра екон. наук В.О. Точиліна; НАН України, ДУ "Ін-т екон. та прогнозів". Київ, 2013. 98 с.
11. Рубан І.В. Обґрунтування стратегії розвитку зовнішньоекономічної діяльності підприємства на засадах збалансованої системи показників. URL: <http://www.rusnauka.com/> (дата звернення: 10.03.2020).

12. Сіденко В. Переваги та ризики вступу України до СОТ. Журнал Верховної Ради України «Віче». 2008, березень № 5. URL: <http://www.viche.info/journal/876> (дата звернення: 20.03.2020).

13. Спільна аграрна політика Європейського Союзу: можливості та виклики для України. Аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2011. 19 с.

References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 10 December 2019).
2. Babij I.V. (2018) Strategichne upravlinnja zovnishnjoekonomichnoju dijalnistju pidpryemstv: teorija, metody, praktyka: monografija. [Strategic management of foreign economic activity of enterprises]. Khmeljncjkyj: Polighrafist-3, pp. 343.
3. Dankevych Je.M. (2015) Asociacija z JeS: perspektyvy i ryzyky dlja tovarovyrobnykiv ta eksporteriv siljsjckoghospodarsjkoji produkciji [Prospects and Risks for Agricultural Producers and Exporters]. *Ghlobaljni ta nacionaljni problemy ekonomiky*, # 7, pp. 29–33.
4. Boryshkevych I.I. (2017) Strategic directions of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises. [Strategic directions of ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Bulletin of Kamyanets-Podilskyi Ivan Ogiyenko National University. Economic sciences*, pp. 6–12.
5. Jerjomina Je. (2009) Zovnishnjoekonomichna dijalnistj Ukrainy v umovakh jevroejsjkoji integraciji [Foreign Economic Activity of Ukraine in the Conditions of European Integration]. *Visnyk podatkovoji sluzhby*, # 23, pp. 40–42.
6. Kernasjuk Ju.V. (2017) Zovnishnjoekonomichni ryzyky ukrajinsjckogho aghroeksportu [Foreign economic risks of Ukrainian agroexport]. *Ekonomichnyj ghektar*. URL: <http://agrobusiness.com.ua/agro/ekonomichni-hektar> (accessed 20 March 2020).
7. Komitet z pytanj jevroejsjkoji integraciji: oficijnyj sajt (2020) [Committee on European Integration: official site]. URL: <http://comeuroint.rada.gov.ua> (accessed 15 March 2020).
8. Lysak M. (2020) Vyrishennja prodovoljchoji problemy u sviti mizhnarodnoji strategiji rozvytku aghrarnoji sfery [Solving the food problem in the world of international strategy for agricultural development]. URL: <http://oldconf.neasmo.org.ua/node/1208> (accessed 20 March 2020).
9. Markina I.A. (2015) Ekonomichna pryvablyvistj aghrarnogho sektoru Ukrainy v umovakh ghlobaljnykh vyklykiv [The economic attractiveness of the agrarian sector of Ukraine in the face of global challenges]. *Visnyk Pryazovsjkogho derzhavnogho tekhnichnogho universytetu. Serija: Ekonomichni nauky*, vyp. 30, pp. 169–175.
10. Mozhylyvosti i zasterezhennja shhodo naslidkiv uvedennja v diju polozhenj Ughody pro asociaciju mizh JeS ta Ukrainoju : nauk. dop. [Possibilities and reservations regarding the consequences of the entry into force of the EU-Ukraine Association Agreement: Sciences], za red. akad. NAN Ukrainy V.M. Ghejcja, chl.-kor. NAANU T.O. Ostashko, d-ra ekon. nauk V.O. Tochylina ; NAN Ukrainy, DU "In-t ekon. ta prohnozuv." Kyjiv, 98 s.
11. Ruban I.V. (2015) Obgruntuvannja strategiji rozvytku zovnishnjoekonomichnoji dijalnosti pidpryemstva na zasadakh zbalansovanoji systemy pokaznykiv [Substantiation of the strategy of development of foreign economic activity of the enterprise on the basis of balanced scorecard]. URL: <http://www.rusnauka.com/> (accessed 20 March 2020).
12. Sidenko V. (2011) Perevaghy ta ryzyky vstupu Ukrainy do SOT [Advantages and risks of Ukraine's accession to the WTO]. *Zhurnal Verkhovnoji Rady Ukrainy «Viche»*, berezenj # 5. URL: <http://www.viche.info/journal/876> (accessed 20 March 2020).
13. Spiljna aghrarna polityka Jevroejsjckogho Sojuzu: mozhylyvosti ta vyklyky dlja Ukrainy (2011) [The Common Agricultural Policy of the European Union: Opportunities and Challenges for Ukraine]. Analitichna dopovidj. Kyjiv: NISD, 19 s.

Близнюк Т.П.,
 доктор економічних наук, доцент,
 доцент кафедри менеджменту та бізнесу,
*Харківський національний економічний університет
 імені Семена Кузнеця*

Blyznyuk Tetyana,
 Doctor of Science (Economics), Associate professor,
 Associate professor of Management and Business Department,
Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

ОЦІНКА КУЛЬТУРИ ПЕРСОНАЛУ МУЛЬТИНАЦІОНАЛЬНОЇ КОМПАНІЇ НА ПРИКЛАДІ УНІВЕРСИТЕТІВ

Близнюк Т.П. Оцінка культури персоналу мультинаціональної компанії на прикладі університетів. Розроблено авторську методіку побудови ціннісного профілю культури персоналу мультинаціональної компанії для оцінки різних рівнів культури персоналу компанії (національного, поколінського та організаційного) з використанням модифікованого підходу до оцінки цінностей за Рокічем. Відповідно до розробленої методіки формується ціннісний профіль рівня культури персоналу та розробляються практичні рекомендації щодо управління персоналом компанії (як представниками цього рівня культури) з урахуванням особливостей ціннісного профілю, який сформовано. За результатами використання авторської методіки побудови ціннісного профілю культури персоналу компанії за різними рівнями культури визначено ціннісні профілі культури поколінського рівня трьох поколінь українців, проведено порівняння структури термінальних та інструментальних цінностей та канонічний аналіз цих визначених груп цінностей культури цих поколінь. Також сформовано та проаналізовано ціннісні профілі організаційного рівня культури персоналу двох харківських університетів, які мають ознаки мультинаціональності у своїй діяльності.

Ключові слова: поколінський рівень культури, організаційний рівень культури, бебі-бумери, покоління X, покоління Y, мультинаціональна компанія.

Близнюк Т.П. Оценка культуры персонала мультинациональной компании на примере университетов. Разработана авторская методика построения ценностного профиля культуры персонала мультинациональной компании для оценки различных уровней культуры персонала компании (национального, поколенческого и организационного) с использованием модифицированного подхода к оценке ценностей по Рокичу. Согласно разработанной методике формируется ценностный профиль уровня культуры персонала и разрабатываются практические рекомендации по управлению персоналом компании (как представителями этого уровня культуры) с учетом особенностей ценностного профиля, который сформирован. По результатам использования авторской методіки построения ценностного профиля культуры персонала компании по разным уровням культуры определены ценностные профили культуры поколенческого уровня трех поколений украинцев, проведено сравнение структуры терминальных и инструментальных ценностей и канонический анализ этих определенных групп ценностей культуры этих поколений. Также сформированы и проанализированы ценностные профили организационного уровня культуры персонала двух харьковских университетов, имеющие признаки мультинациональности в своей деятельности.

Ключевые слова: поколенческий уровень культуры, организационный уровень культуры, бэби-бумеры, поколение X, поколение Y, мультинациональная компания.

Blyznyuk Tetyana. Assessing multinational company personnel culture on the case of universities. Most modern companies that have multinationals (cross-cultural interaction of company staff both internally and with external contractors) are acutely experiencing significant personnel management issues related to the cultural characteristics of both their staff and their environment (consumers, vendors, etc.) that result from their belonging to different levels and types of culture. The author's methodology for constructing the value profile of a multinational company staff culture to evaluate different levels of company staff culture (national, generational and organizational) based on modified Rokich's value approach. According to the developed methodology, based on the results of the determined dominant values, the value profile of the level of personnel culture is formed and practical recommendations for the management of company personnel (as representatives of this level of culture) are developed taking into account the peculiarities of the value profile that is formed. Based on the results of using the author's method of constructing the value profile of the company's staff culture at different levels of culture, the value profiles of the culture of the generational level of three generations were determined (Ukrainian baby-boomers, Ukrai-

nian generation X and Ukrainian generation Y), the structure of terminal and instrumental values and the canonical analysis of these particular groups of values of the culture of these generations were compared. It has been proved that it is impossible to create a profile of national Ukrainian culture. The results of questioning of national culture representatives include simultaneously three Ukrainian generations with different value profiles. Therefore, there is a lack of relationships consistency between categories of values, which is the main cause of conflict between generations. Value profiles of the organizational level of the culture of the staff of two Kharkiv universities, (Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics and Kharkiv National University of Radioelectronics) which have multinational characteristics were also formed and analyzed.

Key words: generational culture, organizational culture, baby boomers, generation X, generation Y, multinational company.

Постановка проблеми. Більшість сучасних компаній, які мають ознаки мультинаціональності (наявність крос-культурної взаємодії персоналу компанії як усередині компанії, так і з зовнішніми контрагентами), гостро відчують значні проблеми в процесі управління персоналом, пов'язані з культурними особливостями як свого персоналу так і зовнішніх контрагентів (споживачів, постачальників та ін.), які є результатом того, що вони належать до різних рівнів та видів культури. Це найбільш гостро проявляється у процесі крос-культурної взаємодії, коли загальні проблеми і завдання, які необхідно вирішити в процесі спілкування, по-різному сприймаються представниками різних культур як національного, так і поколінського рівня, при цьому також впливає і належність до організаційного рівня культури персоналу. Так, Г. Хофстеде [8] у своєму дослідженні досить чітко визначає, що кожен співробітник компанії як особистість одночасно належить до різних груп людей, яка несе в собі певні елементи культури, притаманної цим групам, тому він є носієм різних рівнів культури. Дослідник [8] відокремлює такі рівні культури, які має в собі кожний індивідуум, що є в свою чергу результатом «метального» програмування:

- 1) національний рівень – приналежність до певної нації (країни), де територіально народилася та сформувалася в результаті соціалізації як особистість (декілька країн, якщо відбувалася міграція протягом життя);
- 2) регіональний рівень – належність до відповідної етнічної (релігійної або лінгвістичної) спільноти;
- 3) гендерний рівень – належність до відповідної статі;
- 4) поколінський рівень – належність до покоління за віком та сформованим світоглядом;
- 5) професійний (соціальний) рівень як результат отриманої освіти та свідчення про належність до відповідної професії (соціального класу);
- 6) організаційний рівень – належність до конкретної компанії, який сформовано під впливом національного рівня.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. М. Рокіч [13] зазначав, що культура – «це система поглядів, цінностей, досвіду та поведінки, які притаманні індивідууму», який є представником та одночасно носієм цієї культури. Саме тому в крос-культурному менеджменті для оцінки культури персоналу компанії феномен «культура» необхідно аналізувати на мікрорівні (рівні окремого індивідуума), досліджуючи культуру персоналу компанії шляхом оцінки цінностей кожного співробітника компанії. Необхідно також враховувати, що культура має збірний, неоднорідний характер, і при цьому саме культура є ознакою, за якою можна відрізнити одну спільноту від іншої. Так, група

вчених під керівництвом Г. Хофстеде [9] визначила, що якщо проаналізувати, яким чином змінюються ціннісні характеристики індивідуумів на основі кривої нормального розподілу, то під час аналізу двох різних культур отримане зміщення кривої – це представлення відмінностей між цими культурами.

На сучасному етапі розвитку крос-культурного менеджменту основною концепцією крос-культурних досліджень є ціннісна концепція, в межах якої культуру розглядають та аналізують як складну та багатоврівневу структуру, при цьому ключовою складовою частиною досліджень є аналіз саме ядра культури – цінностей, їхньої структури та взаємозв'язків між групами цінностей [1]. Так, група вчених під керівництвом Г. Хофстеде [9] у своєму дослідженні визначила, що цінності створюють відповідну цілісну систему, не існуючи окремо, а кожен спільноту індивідуумів можна відокремити саме за наявністю у неї власної, притаманної лише цій спільноті системи цінностей. Н. Тодорова [4] запропонувала розглядати цінності як «фундаментальні переконання, які або визначають, що є правильним і неправильним, або визначають спільні пріоритети, і впливають на вибір щодо доступних способів, засобів і результатів дії».

Сучасні крос-культурні дослідження культури на мікрорівні (рівні індивідуума) шляхом оцінки цінностей цього індивідуума ґрунтуються саме на підході, розробленому М. Рокічем [13], що в своїх дослідженнях зазначають учені [2; 3; 4; 7; 10; 15]. У межах цього підходу відбувається умовне вимірювання цінностей індивідуума. Так, М. Рокіч [13] зазначав, що приналежність до тієї чи іншої культурної спільноти визначає розподіл цінностей саме на відповідні категорії: термінальні та інструментальні. Саме такий розподіл цінностей зумовлює поведінкові установки, а цінності визначають вибір поведінки конкретного індивідуума (групи) та оцінку поведінки інших. М. Рокіч [12] під термінальними цінностями розумів основні довгострокові цілі індивідуума, які визначають його життєву позицію. А під інструментальними цінностями вчений [12] визначав інструменти досягнення термінальних цінностей на конкретному етапі життєвого розвитку індивідуума. Тому інструментальні цінності визначають модель поведінки особистості, а термінальні цінності – мету цієї поведінки [12].

Однак у більшості крос-культурних досліджень феномена «культура» відсутні результати канонічного аналізу термінальних та інструментальних цінностей персоналу компаній як представників та носіїв відповідного національного, поколінського та організаційного рівнів культури.

Формулювання цілей статті. Метою цього дослідження є формування ціннісних профілів національного, поколінського та організаційного рівня персоналу мультинаціональних компаній (на прикладі двох харківських університетів) та проведення канонічного аналізу термінальних та інструментальних цінностей їхнього персоналу як представників однієї національної культури і при цьому різних поколінських культур та однієї організаційної культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Прояви культури таких рівнів, як національний та поколінський, не можна побачити, почути, відчуті або спробувати, а те, що реально спостерігається, – це відмінності в людській поведінці, які проявляються в діяльності, ритуалах, традиціях, спостерігаються лише прояви культури, але не сама культура [2].

Детально розглянемо особливості дослідження та аналізу кожного з рівнів культури персоналу мультинаціональної компанії, які будуть оцінені в цьому дослідженні. Так, якщо персонал мультинаціональних компаній (або його частина), який досліджується, сформувався в умовах однієї національної культури, то всі ці індивідууми є носіями та представниками цієї культури, тому, відповідно, повинні мати однакову структуру цінностей національного рівня культури, а категорії цих цінностей у персоналу компанії повинні бути взаємопов'язані. Інструментальні цінності цієї спільноти виступають інструментами досягнення термінальних цінностей як довгострокових цілей кожного індивідуума. Тому досліджувати національний рівень культури персоналу компанії запропоновано шляхом оцінки цінностей, як зазначали вчені у своїх працях [10; 13]. А саме шляхом оцінки та аналізу структури цінностей персоналу мультинаціональних компаній, які є представниками та носіями відповідного національного рівня культури, саме того, під впливом якого відбувався процес соціалізації персоналу компанії як особистостей.

Важливим фактором, який необхідно враховувати під час дослідження поколінського рівня культури персоналу компанії, є те, що підтвердженням належності індивідуума до конкретного поколінського рівня культури є спільність його базових цінностей із цінностями інших представників цього поколінського рівня, що й є базовим аспектом теорії поколінь [11]. Також важливо враховувати, що часові періоди народження кожного покоління залежать від найбільш важливих історичних (політичних та економічних) подій, які відбувалися в суспільстві у визначений проміжок часу та відповідно вплинули на формування у представників цього покоління відповідної спільної системи цінностей. Саме тому поколінський рівень культури кожного окремого покоління характеризується власною системою цінностей, за наявності якої у конкретного індивідуума можна визначити його належність до цього поколінського рівня культури [1]. А розбіжності в цінностях двох суміжних поколінь (батьків та дітей) є саме проявом такого явища, як «конфлікт поколінь».

За результатами дослідження, проведеного автором [1], визначено, що сучасна Україна нараховує п'ять поколінь українців, які одночасно взаємодіють у країні. Однак одне покоління («мовчазне») вже знаходиться на останній стадії свого життєвого циклу, оскільки його вік перевищує 74 роки, а інше покоління (покоління Z)

лише дорослішає, бо його вік не перевищує 16 років. Саме тому зараз економічно активними та дорослими є три покоління українців [1]: бебі-бумери (віком від 56 до 73 років) – 28,96% населення, покоління X (віком від 34 до 55 років) – 28,55% населення та покоління Y (віком від 17 до 33 років) – 22,57 населення країни.

Згідно з позицією одного з основоположників крос-культурних досліджень організаційного рівня культури Е. Шейна [14], організаційна культура – це насамперед патерн базових припущень (цінностей), які поділяються усім персоналом компанії. Це така структура цінностей (насамперед, на думку автора, інструментальних), яка була сформована персоналом компанії під час спільного вирішення проблем соціалізації персоналу, зростання, зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції компанії та, відповідно, визначає особливості функціонування компанії та рівень готовності до адаптації. Важливим фактором є те, що будь-яка спільнота індивідуумів, яка має досить стабільний склад індивідуумів протягом тривалого часу, за умови накопичення спільного досвіду та історії взаємодії в результаті створює власну культуру саме організаційного рівня. Тому Е. Шейн у своєму дослідженні [14] пропонує оцінювати та аналізувати організаційний рівень культури саме шляхом дослідження системи та структури цінностей, які є базисом відповідного рівня культури.

Автором розроблено методіку оцінки культури персоналу мультинаціональної компанії шляхом формування ціннісного профілю відповідного рівня культури. Побудова профілю базується на профільному аналізі, який є продовженням порівняльного аналізу, з урахуванням таких особливостей: визначення рівня готовності різних груп індивідуумів до змін, що дає змогу диференціювати відповідні категорії людей на особистісному або груповому рівнях [6]. Так, автором пропонується така послідовність оцінки культури персоналу мультинаціональної компанії на різних рівнях культури.

Спочатку персонал компанії бере участь в опитуванні як носії конкретного рівня культури: національного, поколінського чи організаційного, заповнюючи анкети, які складаються з двох переліків цінностей: цінностей термінальних (які оцінюються першими) та цінностей інструментальних. Переліки цінностей сформовані за алфавітом. Розроблені автором анкети є модифікованою та адаптованою версією переліку цінностей, розроблених М. Рокічем [13]. Також в анкеті присутні запитання про респондентів: вік, стать, місце народження та місце, де індивідуум, який заповнює анкету, зростав до 14 років (місце, де відбувався процес його соціалізації). Персонал компанії повинен проаналізувати визначені в анкеті цінності за рівнем значущості в їхньому житті, від найбільш значущої цінності до найменш значущої. У результаті обробки результатів опитування персоналу компанії отримуються проаналізовані за вагомістю термінальні та інструментальні цінності персоналу конкретної компанії саме як представників та носіїв конкретного рівня культури.

Наступним етапом розробленої методіки є визначення рівня узгодженості поглядів усіх співробітників компанії саме як носіїв конкретного рівня культури на основі канонічного аналізу [5] шляхом встановлення взаємозв'язку між сформованими та проаналізованими

переліками термінальних та інструментальних цінностей як групами величин ознак. Саме за наявності зазначеного взаємозв'язку між групами цінностей можна робити висновок про узгодженість поглядів усіх опитаних представників конкретного рівня культури саме як носіїв цього рівня культури. І навпаки, за відсутності такого взаємозв'язку необхідно переглянути перелік респондентів.

На наступному етапі авторської методики оцінки культури персоналу формується ціннісний профіль конкретного рівня культури шляхом усереднення результатів ранжування цінностей спочатку за кожним опитаним, а потім за усією сукупністю індивідуумів. У результаті формується сукупний перелік цінностей (термінальних та інструментальних), який базується на рівні значущості цінностей в житті персоналу компанії саме як носіїв конкретного культурного рівня, що є підґрунтям для формування ціннісного профілю культури різних культурних рівнів.

Базуючись на сформованому переліку цінностей (термінальних та інструментальних), проводиться аналіз системи та структури цих цінностей, які найбільш притаманні конкретному культурному рівню, що є підґрунтям для визначення специфічних якостей системи цінностей визначеного культурного рівня.

Для оцінки національного рівня культури сучасних українців у 2016–2018 роках було проведено опитування персоналу низки компаній, в якому взяло участь 364 опитаних віком від 17 до 70 років, 58,77% становили жінки та 41,23% – чоловіки. На основі результатів канонічного аналізу результатів ранжування цінностей

для визначення рівня узгодженості поглядів опитаних було визначено, що погляди опитаного персоналу компаній не узгоджені, а між групами проранжованих цінностей взаємозв'язок відсутній (95% вірогідності). Після зміни переліку опитаних співробітників був отриманий такий же результат, тому було зроблено висновок про необхідність проведення детального аналізу поколінського рівня культури опитаного персоналу компаній, оскільки опитані є носіями різних поколінських культур відповідно до їх віку (бебі-бумери, покоління X та покоління Y), але при цьому одночасно є носіями загальної української національної культури, про що свідчить їхнє місце народження та місце зростання (соціалізації). Тому перелік поколінських цінностей кожного з трьох поколінь є різним, і саме таким чином може проявлятися «конфлікт поколінь» між суміжними поколіннями.

Для оцінки поколінського рівня культури персоналу компаній у 2016–2018 роках було проведено опитування персоналу мультинаціональних компаній в Україні, що охопило три покоління сучасних українців: бебі-бумери (віком від 50 до 70 років); покоління X (віком від 30 до 49 років); покоління Y (віком від 17 до 29 років). Канонічний аналіз результатів ранжування цінностей представників визначених поколінь показав, що між групами цінностей кожного з цих поколінь є взаємозв'язок (вірогідність 95,0%), тобто погляди опитаних узгоджені, а самі опитані респонденти є носіями конкретного поколінського рівня.

У табл. 1 наведено найбільш значущі термінальні та інструментальні цінності, тобто ті цінності які домінують

Таблиця 1

Найбільш значущі цінності українських поколінь бебі-бумерів, X та Y

Ранг	Покоління бебі-бумерів		Покоління X		Покоління Y	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
Найбільш значимі (вагомі) термінальні цінності						
Покоління X	здоров'я	58,596	здоров'я	3,965	здоров'я	0,405
2	прагнення краси	61,078	щасливе сімейне життя	4,888	активне й діяльне життя	-2,21797 E-15
3	внутрішня гармонія	81,343	любов	4,684	любов	0,214
4	цікава робота	72,491	внутрішня гармонія	5,744	щасливе сімейне життя	0,061
5	активне й діяльне життя	98,266	матеріально забезпечене й комфортне життя	5,057	внутрішня гармонія	0,202
6	любов	93,347	активне й діяльне життя	6,059	справжня дружба	0,376
Найбільш значущі (вагомі) інструментальні цінності						
1	відповідальність	69,146	чесність	-6,196	інтелект і освіченість	0,143
2	чесність	69,699	інтелект і освіченість	-5,516	чесність	0,843
3	інтелект і освіченість	63,224	відповідальність	-5,688	вихованість й ввічливість	0,398
4	старанність	56,223	незалежність	-6,678	життєрадісність	0,626
5	вихованість й ввічливість	66,032	раціоналізм	-7,326	відповідальність	0,461
6	життєрадісність	84,604	вихованість й ввічливість	-6,905	раціоналізм	0,161

ють у житті цих поколінь українців. На основі результатів побудови ціннісного профілю поколінського рівня культури персоналу мультинаціональних компаній, персонал яких є представником української національної культури, також визначено значний вплив цієї національної культури, який проявляється через наявність спільних для усіх трьох поколінь домінуючих цінностей (здоров'я, активне й діяльне життя та ін.).

Для оцінки організаційного рівня культури персоналу мультинаціональних компаній у 2017–2018 роках було проведено опитування персоналу (викладачів) на базі двох харківських університетів: ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ. Так, у ХНЕУ ім. Семена Кузнеця було опитано 77 викладачів віком від 30 до 70 років, 72,37% становили жінки та 27,63% – чоловіки. У ХНУРЕ було опитано 55 викладачів віком від 30 до 70 років, 57,41% становили жінки та 42,59% – чоловіки.

Результати канонічного аналізу визначили наявність узгодженості поглядів опитаних викладачів, що дозволило сформувати відповідні ціннісні профілі організаційного рівня культури цих університетів, носіями якої є опитані. Так, у табл. 2 наведено найбільш значущі термінальні та інструментальні цінності культури ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ.

На основі результатів побудови ціннісного профілю організаційного рівня культури визначено, що в ціннісному профілі обох університетів присутній вплив національного рівня культури, який проявляється в наявності спільних домінуючих цінностей на організаційному рівні персоналу університетів.

Висновки. Таким чином, у результаті проведеного автором дослідження визначено, що неможливо побудувати ціннісний профіль національного рівня культури носіїв різних поколінських рівнів на основі поєднання результатів опитування представників цих поколінь, оскільки існують ознаки «конфлікту поколінь». Тому досліджувати цінності національного рівня культури потрібно базуючись на інших методичних підходах. Усі опитані респонденти кожного з трьох українських поколінь пройшли процес соціалізації в умовах української культури, тому вони мають спільний національний рівень культури, саме тому

частина цінностей спільна для поколінських рівнів культури усіх проаналізованих поколінь, що свідчить про наявність впливу національного рівня культури на ці покоління. Найбільші ранги термінальних цінностей як поколінням бебі-бумерів, так і поколінням X та Y були надані конкретним цінностям: «здоров'я», «активне і діяльне життя», а також абстрактним цінностям: «любов» та «внутрішня гармонія». Для носіїв поколінського рівня культури покоління X та Y також спільною важливою термінальною цінністю є «щасливе сімейне життя». Також кожне з поколінь в своєму поколінському рівні культури має цінності, які важливі саме для нього. Для покоління бебі-бумерів важливі такі цінності, як «цікава робота» та «прагнення краси», для покоління X важливе «матеріально забезпечене й комфортне життя», а для Y – «справжня дружба». Найбільш важливими інструментальними цінностями для покоління бебі-бумерів, покоління X та Y визначені: цінність самоствердження, така як «інтелект і освіченість»; цінність прийняття інших та цінність спілкування, така як «чесність»; цінність спілкування, така як «вихованість й ввічливість»; етична цінність, така як «відповідальність». Для покоління бебі-бумерів та покоління Y також важлива така інструментальна цінність: цінність спілкування – «життєрадісність», а для покоління X та Y важлива цінність справи – «раціоналізм». Також лише для покоління бебі-бумерів важливою є така цінність справи, як «старанність», а лише для покоління X важливою є така етична цінність, як «незалежність». Усе це є підґрунтям для формування практичних рекомендацій щодо управління представниками цих поколінь як частиною персоналу відповідних компаній.

Доведено, що організаційний рівень культури проаналізованих університетів є ефективним, оскільки поділяється усіма опитаними викладачами, про що свідчить наявність взаємозв'язку між категоріями цінностей. Домінуючі ранги термінальних цінностей в організаційному рівні культури викладачів як ХНЕУ ім. Семена Кузнеця, так і ХНУРЕ були встановлені для двох конкретних цінностей – «здоров'я» та «матеріально забезпечене і комфортне життя» та двох абстракт-

Таблиця 2

Найбільш значущі цінності в організаційній культурі ХНЕУ ім. Семена Кузнеця та ХНУРЕ

Ранг	ХНЕУ ім. Семена Кузнеця		ХНУРЕ	
	Цінність	Канонічна вага	Цінність	Канонічна вага
Найбільш значимі (вагомі) термальні цінності				
1	здоров'я	-67,178	здоров'я	111,793
2	щасливе сімейне життя	-60,646	внутрішня гармонія	-80,605
3	любов	-60,273	любов	-85,761
4	внутрішня гармонія	-48,934	цікава робота	-49,433
5	матеріально забезпечене й комфортне життя	-50,926	матеріально забезпечене й комфортне життя	-88,963
6	активне й діяльне життя	-62,7607	життєва мудрість	-85,041
Найбільш значимі (вагомі) інструментальні цінності				
1	інтелект і освіченість	212,798	інтелект і освіченість	0,1546
2	чесність	176,554	відповідальність	0,0609
3	відповідальність	198,501	чесність	-0,191
4	незалежність	218,771	старанність	0,542
5	раціоналізм	172,956	вихованість й ввічливість	0,268
6	життєрадісність	182,939	терпимість	0,019

тних цінностей – «любов» і «внутрішня гармонія, що є проявом впливу національного рівня культури, загального для викладачів обох університетів. Також проаналізовані організаційні рівні культури персоналу кожного з університетів мають цінності, які важливі саме для персоналу цього закладу. Для викладачів ХНЕУ ім. Семе́на Кузне́ця важливі ще дві конкретні цінності – «щасливе сімейне життя» та «активне й діяльне життя», а для викладачів ХНУРЕ – одна конкретна цінність («цікава робота») та одна абстрактна цінність

(«життєва мудрість»). Усі це є підґрунтям для розроблення практичних рекомендацій щодо управління персоналом цих університетів.

Подальшими напрямками дослідження та оцінки культури персоналу мультинаціональних компаній стане опитування представників національного, поколінського та організаційного рівнів інших культур, також детального аналізу потребує значення канонічних ваг кожної з цінностей та її вплив на ціннісний профіль культури кожного рівня.

Список використаних джерел:

1. Близнюк Т.П. Крос-культурні особливості менеджменту сучасної мультинаціональної організації : монографія. Харків : ФОП Лібуркіна Л.М., 2017. 296 с.
2. Лебедева Н.М., Татарко А.Н. Ценности культуры и развитие общества. М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2007. 527 с.
3. Леонтьев Д.А. Методика изучения ценностных ориентации. М. : «СМЫСЛ», 1992. 17 с.
4. Тодорова Н.Ю. Кроскультурный менеджмент. 2009. 330 с. URL: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/ССМ_Todorova.pdf (дата звернення: 02.02.2020).
5. Пономаренко В.С., Малярець Л.М. Багатовимірний аналіз соціально-економічних систем : навчальний посібник. Харків : Вид. ХНЕУ, 2009. 384 с.
6. Пригожин А. И. Методы развития организаций. М. : МЦФЭР, 2003. 863 с.
7. Debats D.L., Bartelds. B.F. The structure of human values: a principal components analysis of the Rokeach Value Survey (RVS). URL: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf> (дата звернення: 04.02.2020).
8. Hofstede G. Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N.Y.: McGraw-Hill, 1996. 279 p.
9. Hofstede G., Hofstede G. J., Minkov M. Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y.: McGraw-Hill, 2010. 560 p.
10. Hofstede G., Bond M.H. Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*. 1984. № 15. P. 417–433.
11. Howe N., Strauss W. The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*. 2007. Vol. July-August. P. 41–52. URL: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (дата звернення: 02.02.2020).
12. Rokeach M. The nature of human values. N.Y.: Free Press, 1973. 438 p.
13. Rokeach M. Understanding human values: Individual and societal. N.Y.: Free Press, 1979. 322 p.
14. Schein E.H. Organizational culture and leadership. San Francisco : Wiley & Sons, Inc., 2004. 430 p.
15. Tuulik K., Ounapuu T., Kuimet K., Titov. E. Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*. 2016. Vol. 5. P. 151–161.

References:

1. Blyznyiuk T.P. (2017) Kros-kul'turni osoblyvosti menedzhmentu suchasnoji mul'tynacional'noji orghanizaciji [Cross-cultural features of management of a modern multinational organization]. Kharkiv: FOP Liburkina L.M. (in Ukrainian)
2. Lebedeva N.M., Tatarko A. N. (2007) Tsennosti kul'tury i razvitie obshchestva [The values of culture and the development of society]. Moscow: Ed. house of the Higher School of Economics. (in Russian)
3. Leontiev D.A. (1992) Metodika izucheniya tsennostnykh orientatsii [Methodology for the study of value orientations]. Moscow: «SMYSL». (in Russian)
4. Todorova N.Yu. (2009) Kroskul'turnyj menedzhment [Cross Cultural Management]. Available at: http://ea.donntu.edu.ua/bitstream/123456789/2021/1/ССМ_Todorova.pdf (accessed 2 February 2020).
5. Ponomarenko V.S., Malyarets L.M. (2009) Baghatovymirnyj analiz social'no-ekonomichnykh system [Multidimensional analysis of socio-economic systems]. Kharkiv: Vyd. KhNEU.
6. Prigogin A.I. (2003) Metody razvitiya organizatsiy [Organization Development Methods]. Moscow: MTsFER.
7. Debats D.L., Bartelds. B.F. (2012) The structure of human values: a principal components analysis of the Rokeach Value Survey (RVS). Available at: <https://numerons.files.wordpress.com/2012/04/02-analysis-of-the-rokeach-value-survey.pdf> (accessed 4 February 2020).
8. Hofstede G. (1996) Cultures Consequences: International Differences in Word-Related Values Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. N.Y.: McGraw-Hill.
9. Hofstede G., Hofstede G.J., Minkov M. (2010) Cultures and Organizations: Software for the Mind. N.Y.: McGraw-Hill.
10. Hofstede G., Bond M.H. (1984) Hofstede's culture dimensions: An independent validation using Rokeach's value survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, № 15, pp. 417–433.
11. Howe N., Strauss W. (2007) The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, Vol. July-August. P. 41–52. Available at: <https://hbr.org/2007/07/the-next-20-years-how-customer-and-workforce-attitudes-will-evolve> (accessed 2 February 2020).
12. Rokeach M. (1973) The nature of human values. N.Y.: Free Press.
13. Rokeach M. (1979) Understanding human values: Individual and societal. N.Y.: Free Press.
14. Schein E.H. (2004) Organizational culture and leadership. San Francisco: Wiley & Sons, Inc.
15. Tuulik K., Ounapuu T., Kuimet K., Titov. E. (2016) Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values. *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 5, pp. 151–161.

Бовкун О.А.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
*Уманський державний педагогічний університет
імені Павла Тичини*

Bovkun Olha,
Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Department of Marketing, Management and Business Management,
Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА НА СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЯХ

Бовкун О.А. Формування та реалізація розвитку малого підприємництва на сільських територіях. У статті розглянуто сутність формування та реалізації розвитку малого підприємництва на сільських територіях. Завдяки розвитку малого підприємництва в сільських регіонах можна вирішити проблему зайнятості на селі, створити нові робочі місця, забезпечити зняття напруги у сфері соціально-трудових відносин, диверсифікацію розвитку територій, збільшення номенклатури виробництва продукції, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій, розвиток конкуренції тощо. Суб'єкти малого підприємництва є мобільними, маневреними й ефективними з огляду на витрати та характеризуються меншими обсягами інвестування у бізнес, а через це і швидкою окупністю витрат, спроможністю швидше реагувати на зміни попиту, не потребують великих стартових інвестицій, більш активні в інноваційній діяльності.

Ключові слова: підприємницька діяльність, виробництво, мале підприємництво, конкуренція, диверсифікація.

Бовкун О.А. Формирование и реализация развития малого предпринимательства на сельских территориях. В статье рассмотрена сущность формирования и реализации развития малого предпринимательства на сельских территориях. Благодаря развитию малого предпринимательства в сельских регионах можно решить проблему занятости на селе, создать новые рабочие места, обеспечить снятие напряжения в сфере социально-трудовых отношений, диверсифицированное развитие территорий, увеличение номенклатуры производства продукции, привлечение инвестиций и внедрение инновационных технологий, развитие конкуренции и тому подобное. Субъекты малого предпринимательства являются мобильными, маневренными и эффективными, учитывая расходы, и характеризуются меньшими объемами инвестирования в бизнес, а поэтому и быстрой окупаемостью затрат, способностью быстро реагировать на изменения спроса, не требуют больших стартовых инвестиций, более активны в инновационной деятельности.

Ключевые слова: предпринимательская деятельность, производство, малое предпринимательство, конкуренция, диверсификация.

Bovkun Olha. Formation and realization of small business development in rural areas. The essence of formation and realization of development of small business in rural territories is considered in the article. Due to the development of small businesses in rural areas, it is possible to solve the problem of rural employment, create new jobs, provide stress relief in the field of social and labor relations, diversify the development of territories, increase the nomenclature of production, attract investment and the introduction of innovative technologies, development of competition, etc. Small business entities are mobile, agile and cost-effective, with less investment in business, and therefore faster cost recovery, faster response to demand changes, no need for large start-up investments, are more active in innovation. The development of small business in rural Ukraine is a significant reserve for further strengthening the competitiveness of entrepreneurship in the country as a whole and bringing it closer to the level of developed countries, which is especially important because the business activity of the population and the formation of the middle class corresponds to the important goal of economic forms in the country – to create effective competitiveness, which ensures a high quality of life for the population, is one of the most important conditions for economic and social security of the country and its territories, especially less socio-economically developed ones. Common elements of the strategies should be: analysis of socio-economic background, factor-resourcing and small business potential; substantiation of the purpose and strategic goals of strategy implementation; defining operational goals; strategic analysis of alternative implementation scenarios, development of strategy implementation measures; justification of financial and resource support; developing a methodology for monitoring the implementation of the strategy and evaluating its effectiveness. Therefore, adherence to the principle of public policy planning actualizes the task of developing and implementing in Ukraine state and regional small business development strategies in rural areas.

Key words: entrepreneurship, production, small business, competition, diversification.

Постановка проблеми. Перехід агропромислового сектору економіки до ринкових умов господарювання передбачає насамперед формування нових підприємницьких структур. Здійснення підприємницької діяльності в сільськогосподарському і несільськогосподарському виробництві зумовлює його ефективне функціонування.

Завдяки розвитку малого підприємництва в сільських регіонах можна вирішити проблему зайнятості на селі, створити нові робочі місця, забезпечити зняття напруги у сфері соціально-трудових відносин, диверсифікований розвиток територій, збільшення номенклатури виробництва продукції, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій, розвиток конкуренції тощо. Завдяки малому підприємництву ефективно вирішуються питання відносин приватної власності, господарської самореалізації творчих і підприємливих індивідумів. Разом із високим рівнем відповідальності економічних суб'єктів значно підвищується ефективність господарської діяльності.

Водночас у зв'язку із швидкими динамічними змінами сучасних економічних відносин багато методичних та організаційних аспектів, пов'язаних із формуванням ефективного підприємницького середовища, належним чином не розкрито. Не досить дослідженими залишаються питання впливу регіональних соціально-економічних особливостей на розвиток малого підприємництва, стимулювання диверсифікації напрямів підприємницької діяльності, вдосконалення системи підтримки підприємництва. Тому постає потреба в аналізі бар'єрів розвитку малого підприємництва та визначенні адекватних цілей для їх подолання. Актуальність цих проблем і вагомий вплив малого підприємництва на соціально-економічний розвиток сільських територій зумовили вибір теми дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Незважаючи на значний соціально-економічний ефект цього виду діяльності, стан розвитку малого підприємництва в сільській місцевості незадовільний, що свідчить про необхідність формування якісної системи його підтримки. У сучасній економічній науці накопичено значний практичний та теоретичний досвід стосовно розвитку малого підприємництва, основний зміст якого висвітлено у працях зарубіжних учених: Р. Кантільона, А. Тюрбо, А. Сміта, К. Бодо, Ж.Б. Сея, А. Маршалла, М. Вебера, Й. Шумпетера, Д. Кейнса, Д. Макклелланда, П. Друкера, А. Шапіро, К. Веспера, Р. Скайза, Б. Даллаго. Розвиток малого підприємництва на сільських територіях досліджували: Т. Шульдц, Т. Лайн, Д. Марклей, Т. Петрін, А. Ганон, Р. Макентайра та інші. Дослідження окремих аспектів становлення і розвитку малого підприємництва на селі у вітчизняній науці висвітлено у працях З.С. Варналія, Г.О. Горленка, В.П. Горьового, В.І. Герасимчука, С.І. Дем'яненка, В.К. Збарського, В.А. Кредісова, Д.Ф. Крисанова, М.Й. Маліка, В.Я. Месель-Веселяка, О.М. Онищенко, С.К. Реверчука, П.Т. Саблука, С.М. Черненко, Л.О. Шепотько, М.Г. Шульського, В.В. Юрчишина та ін.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є узагальнення теоретичних підходів і розроблення науково обґрунтованих пропозицій та методичних підходів до удосконалення організаційно-економічного забезпечення розвитку малого підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Одним із важливих і найбільш динамічних елементів ринкової системи господарювання, що забезпечує структурно-збалансований розвиток і високу конкурентоспроможність економічних господарських комплексів, формування конкурентного ринкового середовища, є сектор малого підприємництва. Розвиток малого підприємництва (далі – МП) одночасно засвідчує і високий рівень демократичних засад державного устрою та інституційну привабливість для іноземних інвесторів.

Суб'єкти малого підприємництва є мобільними, маневреними й ефективними з огляду на витрати та характеризуються меншими обсягами інвестування у бізнес, а через це і швидкою окупністю витрат, спроможністю швидше реагувати на зміни попиту, не потребують великих стартових інвестицій, більш активні в інноваційній діяльності. З огляду на ці переваги практично в кожній економіці світу чисельність суб'єктів малого бізнесу істотно перевищує кількість інших форм господарювання. Відповідно, створюючи значну кількість робочих місць і займаючи вагомую частку у валовому внутрішньому продукті (ВВП), мале підприємництво утворює ядро гарантованої зайнятості більшої частини населення, забезпечує його добробут і відіграє політично-стабілізуючу роль у суспільстві, сприяє утвердженню і збільшенню прошарку середнього класу суспільства з високим рівнем якості життя.

Слід відзначити, що в розвинутих країнах підприємництво визнано одним із засобів розвитку конкуренції, швидкого насичення ринку товарами та послугами, створення додаткових робочих місць і скорочення безробіття, активізації інноваційних процесів. Саме мале підприємництво є основою стійкого розвитку країн із ринковою системою господарювання, хоча і великий капітал визначає рівень їхнього науково-технічного і виробничого потенціалів [1].

На основі вивчення досвіду функціонування і розвитку малих підприємств у зарубіжних країнах вдалося узагальнити та чітко класифікувати критерії віднесення суб'єктів господарювання до класу малих (рис. 1), дослідити національні особливості їхньої організаційно-правової природи, переоцінити вітчизняний досвід визначення і регулювання діяльності малих підприємств. На нашу думку, розуміння класифікації та всього спектру представників малого бізнесу також дає змогу якісно та системно підходити до обґрунтування поняття і структури потенціалу цього сектору національного господарства. Встановлено, що під час формування систем підтримки малого підприємництва необхідні різні затрати часу врахування впливу зовнішніх факторів, оскільки на його розвиток на селі, крім загальнонаціональних факторів, впливають притаманні лише для сільської місцевості елементи зовнішнього середовища. Серед таких факторів слід виділити економічну ментальність сільського соціуму, яка в силу історичних особливостей є різною в регіонах України.

Негативною передумовою реалізації потенціалу розвитку малого підприємництва на сільських територіях України варто вважати і погіршення кадрового ресурсу цього сектору економіки внаслідок скорочення чисельності населення (рис. 1).

Таким чином, за 2015–2018 рр. кількість населення у Карпатському економічному районі зменшилася з 3226,2 до 3074,4 тис. осіб (на 151,8 тис. осіб,

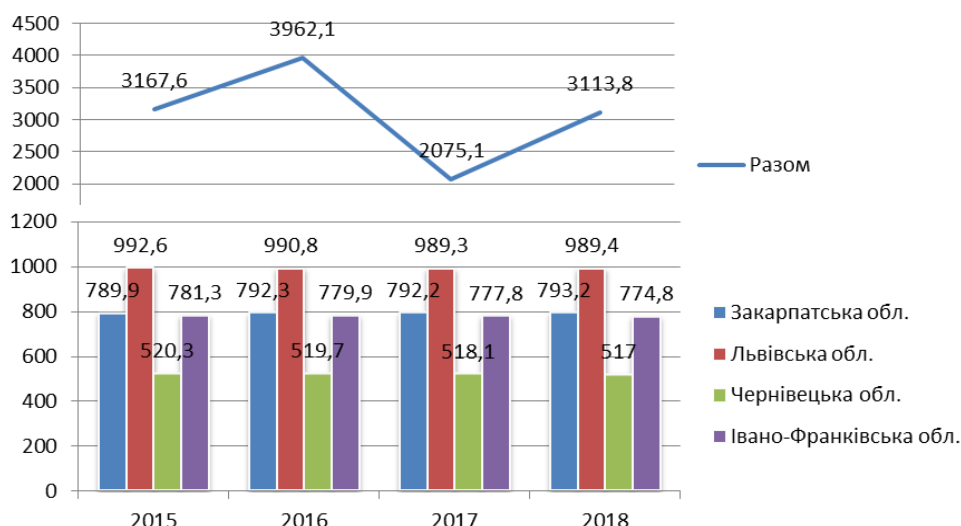


Рис. 1. Чисельність наявного населення на сільських територіях Карпатського економічного району у 2015–2018 рр.

або на 4,7%). На наш погляд, з огляду на зменшення чисельності населення на фоні наявних високих темпів зовнішньої трудової міграції є підстави стверджувати про наявність у нашій державі такої негативної передумови реалізації потенціалу розвитку малого підприємництва на сільських територіях, як зменшення ресурсу фактору праці [1].

Під механізмом державного регулювання економіки здебільшого розуміють сукупність способів, методів, важелів, які використовуються органами державної влади в процесі реалізації політики забезпечення впливу на економіку з метою досягнення наперед встановлених цілей. Структурно механізм державного управління економікою передбачає два базових елементи:

1) систему організаційно-правових структур (органів управління всіх рівнів);

2) систему організаційно-правових методів і форм державно-управлінського впливу у сфері економіки [2].

Узагальнення досвіду систем підтримки малого підприємництва в розвинутих країнах свідчить, що економіко-правова підтримка повинна базуватися на принципах системності, рівності доступу, прозорості, охоплення всієї сукупності та врахування специфічних потреб окремих категорій підприємців.

До числа найбільш актуальних проблем, що потребують державного регулювання, у сфері розвитку малого бізнесу на сільських територіях науковці здебільшого відносять: адміністративний тиск; брак під-

Таблиця 1

Особливості державної політики розвитку малого підприємництва на сільських територіях

Напрями регулювання, державної підтримки та стимулювання розвитку	Ключові особливості
Адміністративно-інституційне регулювання	<ul style="list-style-type: none"> – встановлення місцевих податків і зборів (на пільгових засадах) для суб'єктів малого бізнесу; – спрощення доступу суб'єктів малого бізнесу шляхом регулювання правил здійснення комерційно-господарської діяльності; – налагодження системи онлайн-зв'язку з представниками малого бізнесу для вирішення їхніх поточних проблем і перешкод діяльності
Фінансово-інвестиційна підтримка	<ul style="list-style-type: none"> – активізація розвитку фінансово-кредитних структур на віддалених територіях, зокрема кредитних спілок; – створення сприятливих умов для залучення фінансово-інвестиційного ресурсу населення, розвитку кооперації; – просування на сільській території системи доступних страхових послуг та альтернативних форм фінансування; – надання бюджетно-грантової підтримки
Формування сприятливого макроекономічного середовища	<ul style="list-style-type: none"> – створення бізнес-інкубаторів; – розвиток інфраструктури сільських територій; – бюджетна підтримка соціально значущих проектів представників малого бізнесу на сільських територіях
Інфраструктурно-ресурсне забезпечення	<ul style="list-style-type: none"> – просування на сільській території найбільш доступних елементів підприємницької інфраструктури; – розвиток системи підготовки кадрів робітничих професій для малого підприємництва на селі

приємницької ініціативи; дефіцит обігових коштів; нерозвиненість інфраструктури підтримки підприємництва; низький рівень знань і професійних навичок працівників сфери малого підприємництва; незадовільне забезпечення правовою й економічною інформацією; низьку продуктивність праці; обтяжливу систему оподаткування суб'єктів підприємницької діяльності [2].

Висновки. Отже, сектор малого підприємництва, який утворений сукупністю його представників – суб'єктів малого підприємництва, а також взаємозв'язків між ними, активів і ресурсів, прав та відповідного бізнес-середовища, відіграє важливу економічну і соціальну роль. Він є, з одного боку, важливим об'єктом державного регулювання, а з іншого – інструментом впливу на забезпечення якісного і структурно збалансованого поступу територій.

Список використаних джерел:

1. Білінська О.В. Правові засади державної аграрної політики України : автореф. дис. канд. юрид. наук : 12.00.03. Харків, 2013. 12 с.
2. Бойко В.В. *Пріоритети та інструменти розвитку сільських територій в системі забезпечення економічної безпеки України* : монографія. Львів : ННВК «АТБ», 2017. 426 с.

References:

1. Bilinsjka O.V. (2013) *Pravovi zasady derzhavnoji aghrarnoji polityky Ukrajinu*: avtoref. dys. kand. juryd. nauk: 12.00.03. Kharkiv, p. 12.
2. Wojko V.V. (2017) *Priorytety ta instrumenty rozvytku siljsjkykh terytorij v systemi zabezpechennja ekonomichnoji bezpeky Ukrajinu*: monoghrafija. Ljviv: NNVK «ATB», p. 426.

УДК 159.937.51:659.136

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-14>**Бурачек І.В.,**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Верстова В.Я.,**студентка факультету бізнесу і сфери обслуговування
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Ярмолюк Д.І.,**асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи,
*Державний університет «Житомирська політехніка»***Burachek Igor,**Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Management and Entrepreneurship,
*Zhytomyr Polytechnic State University***Verstova Vita,**Student of the Faculty of Business and Services,
*Zhytomyr Polytechnic State University***Yarmolyk Dina,**Assistant of the Department of Tourism
and Hotel and Restaurant Business,
Zhytomyr Polytechnic State University

ПСИХОЛОГІЯ КОЛЬОРУ З ПОГЛЯДУ МАРКЕТИНГУ

Бурачек І.В., Верстова В.Я., Ярмолюк Д.І. Психологія кольору з погляду маркетингу. Щодня ми бачимо надзвичайно багато реклами. З телевізора, інтернету, коли їдемо в маршрутці або чистимо зуби. Реклама стала постійним супутником людини XXI століття. При цьому кількість такого роду інформації щодня зростає, як і кількість новостворених фірм, що пропонують нові або вже звичні споживачам товари або послуги. З погляду споживача, ми не хочемо загубитися у цьому безмежжі яскравих упаковок та логотипів – нам потрібно знайти точку фіксації для очей. З погляду власників бізнесу та маркетологів, нам необхідно, щоб цією точкою фіксації став саме наш товар (у загальному розумінні). За пошуком відповідей нам необхідно звернутися до основ. Мається на увазі до сприйняття естетичних подразників нашим мозком. У цьому контексті таким подразником є колір. Під впливом мозкової активності і формується наш вибір. Саме тому досліджувана тема є надзвичайно актуальною.

Ключові слова: колір, психологія, вплив, маркетинг, дослідження, відтінок, контраст, гармонія і хаос, сприйняття, еволюція сприйняття, колірний спектр, візуальні дані, брендинг, сприйняття суті сцени, логотип.

Бурачек І.В., Верстова В.Я., Ярмолюк Д.І. Психологія цвета з точки зрення маркетинга. Мы видим много рекламы каждый день. Из телевизора, интернета, когда мы едем в маршрутном такси или чистим зубы. Реклама стала постоянным спутником человека XXI века. В то же время объем такого рода информации увеличивается с каждым днем. Количество новых компаний, предлагающих новые или уже знакомые продукты или услуги для потребителей, также увеличивается. С точки зрения потребителя, мы не хотим потеряться, если в безграничном количестве ярких упаковок и логотипов нам нужно найти точку фиксации для глаз. С точки зрения владельцев бизнеса и маркетологов, нам нужно сделать так, чтобы именно наш продукт (в общем понимании) стал этой точкой фиксации. При поиске ответов нам нужно обратиться к основам. Это означает восприятие эстетических стимулов в нашем мозгу. В этом контексте стимулом является цвет. Под влиянием мозговой деятельности и формируется наш выбор. Именно поэтому тема, которую исследуем, является актуальной.

Ключевые слова: цвет, психология, влияние, маркетинг, исследование, оттенок, контраст, гармония и хаос, восприятие, эволюция восприятия, цветовой спектр, визуальные данные, брендинг, восприятие сущности сцены, логотип.

Burachek Igor, Verstova Vita, Yarmolyk Dina. The psychology of color in terms of marketing. We see a lot of advertising every day. From the TV, the Internet, when we ride in a shuttle bus or brush our teeth. Advertising has

become a constant companion of the person of the XXI century. At the same time, there are so many of them that physically we cannot remember everything. Scientists estimate that on average, each person sees 3,000 advertisements per day. Of these, the average person will not be able to remember more than 10. A person needs to view a product's advertisement 18 times in order to memorize the product and buy it. At the same time, the amount of this kind of information is increasing daily. The number of emerging companies offering new or already familiar products or services to consumers is also increasing. From the point of view of the consumer, we do not want to get lost if we have a myriad of bright packages and logos – we need to find the exact fixation for the eyes. From the point of view of business owners and marketers, we need to deliver the same product what will be point of fixation. Advertising should stand out, be well remembered. In doing so, she must constantly remind about herself. This makes the product successful. Given the amount of advertising, you need to know more than others to succeed. The psychology of perception will help. In this case, the psychology of perception of aesthetic incentives. When looking for answers, we need to address the basics. That perception of aesthetic stimuli to our brain. In this context, the stimulus is color. Under the influence of brain activity and our choice is formed. This article mainly addresses such aesthetic stimulus as color. Among its key features and additional features: hue, brightness, saturation, background, harmony with other colors, framing (additional elements). That is, psychology will help us understand how our perception of color is formed, what influences it, and control it by manipulating the basic and additional features of him. This kind of knowledge will help to promote the product in the initial stages to inform consumers. This is also useful for already successful companies, for updating their advertising campaign and for enhancing customer loyalty. In any case, successful color manipulation, as a major component of advertising, is the key to success.

Key words: color, psychology, influence, marketing, research, hue, contrast, harmony and chaos, perception, evolution of perception, color spectrum, visual data, branding, perception of scene essence, logo.

Постановка проблеми. Для того, щоб затриматися у полі зору споживача, не досить поверхових знань, як і нудних оголошень. Ніхто не захоче витратити час і не зможе цього зробити, якщо ви цьому не допоможете. Колір – це унікальна можливість створити символ, який буде впливати на свідомість людей і їхнє сприйняття бренду. Як пише відомий автор коміксів Скотт Маклауд, «символи – це те, з чого створюються божества» [1]. Саме тому ця стаття присвячена глибшому розумінню взаємодії роботи нашої зорової системи та мозку – сприйняттю кольору та його психологічному впливу на людину та її вибір.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання дослідження психології кольору, включаючи експерименти, з метою кращого розуміння впливу кольору на споживача, розглядаються у наукових працях видатних науковців, таких як: Г. Клар, Х. Вольфард, Л. Буш, К. Гете, Е. Юнгер, К. Кестлін.

Базовою ідеєю стало дослідження «Вплив кольору в маркетингу» [2]. Основою розуміння самого кольору є експерименти та теорії Вольфганга Гете та Ісаака Ньютона [8]. Суто з психологічного боку сприйняття кольору, як і інші психічні процеси мозку, почало активно вивчатися у ХХ столітті і згодом було обґрунтовано і сформовано у теорії: «ефект ізоляції», ефект ілюзії правди, що дають можливість провести зв'язки між різними теоріями та ефектами [7]. Розуміння сприйняття суті сцени дає змогу зрозуміти загальну картину, взаємозв'язок елементів у ній, що було продовжено Монікою С. Кастелано і Джоном М. Хендерсоном [6]. Значний вплив у розуміння сприйняття внесли і дослідники Університету Барселони. Вплив контрасту і гармонії було досліджено в експерименті Санокі і Сульмана [4]. Теорія візуального припущення Грегорі; феномен бінокулярного суперництва, що мав аналог із більш широкими висновками щодо способів маніпуляції бінокулярним суперництвом на практиці [3]. Дослідження впливу відтінків були доповнені Пітером Кенігом, а також у книзі «Яскраво-червоний і насичений синій: важливість кольору в сфері маркетингу» [5].

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення попередніх досліджень у сфері глибокого розуміння впливу кольору на мозок людини та його наслідки на поведінку споживача, його вибір, що буде заснований на сприйнятті кольору; вивчення та дослідження висвітлених у статті ефектів, теорій та феноменів з метою проведення між ними паралелей та розкриття їхніх взаємозв'язків через призму маркетингу. А також висвітлення процесів та механізмів мозку, що керують вибором, під впливом кольору та його елементів.

Виклад основного матеріалу. Роль кольору у житті людей неможливо переоцінити: він домінуючою мірою визначає всі наші дії і реакції, відіграє величезну роль у встановленні ідентичності, процесі вибору і переваги, у всій складній системі відносин людини з навколишнім світом.

Для того щоб зрозуміти, як мозок людини взаємодіє з кольором, необхідне розуміння таких двох понять, як:

- використання кольору – в контексті маркетингу це один із найбільш швидких способів візуалізувати головні цінності бренду;

- обробка візуальних даних – це здатність до осмислення образів, яка дає змогу людям (і тваринам) обробляти та інтерпретувати зміст інформації, отриманої завдяки зору.

Щоб усвідомити вплив кольору на нашу свідомість, потрібно спочатку розібратися в тому, як наш мозок взаємодіє з естетичними подразниками. Колір та інші візуальні стимули впливають на наше сприйняття двома способами (рис. 1).

З боку дослідників були спроби довести, що існують вроджені зв'язки між кольорами та їх значенням (наприклад, зелений колір асоціюється зі зростанням, а червоний – з любов'ю). Але більшість учених все ж впевнені, що немає універсальних асоціацій із кольорами. Попри це нейробіологи виявили, що асоціації, які були викликані візуальними подразниками, мають сильний вплив на прийняття швидких рішень. Новітні дослідження доводять, що ця залежність розвивалася еволюційним шляхом. Прикладом є дослід-

ження «Вплив кольору в маркетингу» (Impact of Color in Marketing), яке виявило, що від 62% до 90% поспішних суджень із приводу якого-небудь продукту формується під впливом кольору [2].

Пропонуємо розглянути 4 теорії, що прямо чи побічно пов'язані з кольором, але дають важливу інформацію щодо нього у висновках. Теорії наведено без розкриття змісту самого експерименту, що був покладений в основу.

Почнемо із сприйняття візуальної інформації загалом. Згідно з теорією візуального припущення Грегорі спадна обробка, або концептуально керований процес, здійснюється тоді, коли ми формуємо уявлення про велику картину з дрібних деталей [3]. Ми будемо припущення про те, що бачимо, на основі очікувань, переконань, колишніх знань і попереднього досвіду. Тобто ми робимо обдумане припущення. Найвідоміший приклад підтвердження теорії Грегорі – ефект порожньої маски (рис. 2).

Наступним є експеримент Санокі і Сульмана на співвідношення кольорів (2011 р.), який є доказом того, що поєднання однорідних кольорів більш гармонійні та приємні [4], тоді як контрастні кольори зазвичай асоціюються з хаосом і агресією. Експеримент був проведений з метою вивчити, яким чином поєднуваність кольорів впливає на короткочасну пам'ять – здатність запам'ятовувати те, що ми щойно побачили.

Якщо перемістити результати експерименту в маркетингове поле досліджень і понять, то отримаємо такі висновки: під панеллю розуміється загальна картина, яку бачить споживач, тобто зображення логотипу або ж упаковки товару (рис. 3).

Важливим є і феномен бінокулярного суперництва. Експеримент (1998 р.) був проведений групою дослідників, у числі яких – Франк Тонг, Кен Накаяма, Джей Томас Воган і Ненсі Канвишер. Згідно з висновками, якщо дивитися одночасно на два різних зображення, виникає ефект бінокулярного суперництва. Одне з них домінує, а інше – пригнічується. Домінування чергується через певні проміжки часу. Так, замість того, щоб бачити комбінацію двох картинок одночасно, ми сприймаємо їх по черзі як два конкурентних за домінуванням зображення. Тобто коли очі дивляться на два різні зображення, розташованих близько одне до одного, ми не в змозі визначити, що насправді бачимо. Певний час між цими проміжками ми будемо бачити злиття домінуючого і частини пригніченого, доки не виникне ефект бінокулярного суперництва. Девід Кармель, Міхаель Аркаро, Сабін Кастнер і Урі Хассон провели окремий експеримент, у процесі якого було з'ясовано, що бінокулярним суперництвом можна маніпулювати за допомогою таких параметрів стимулу, як колір, яскравість, контрастність, форма, розмір, просторова частота або швидкість.

Для прикладу маніпуляцій ми вибрали контраст, оскільки він найбільше взаємодіє з кольором. Отже, маніпулювання контрастом приводить до того, що ліве око сприймає домінуюче зображення, праве – пригнічене; сильний стимул виявляється домінуючим більшу кількість часу.

просте розпізнавання образів –

- вроджена властивість мозку, яке дозволяє нам розпізнавати об'єкти, не покладаючись на емоції і попередній досвід;

референціальне значення –

- формування стійких асоціацій на який-небудь подразник враховуючи попередній досвід.

Рис. 1. Способи сприйняття візуальних подразників

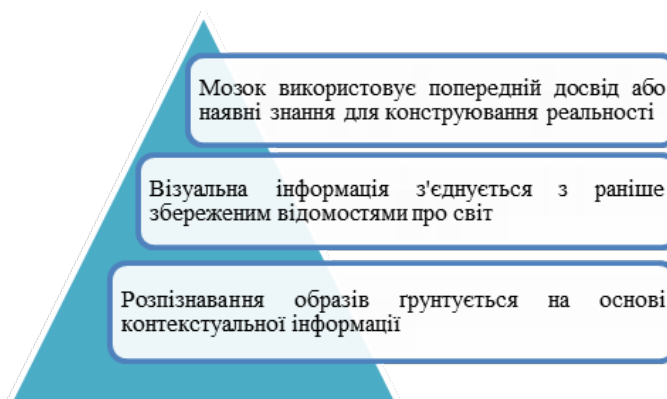


Рис. 2. Наслідки ефекту порожньої маски

Краще запам'ятовуються панелі:



- в яких кольори поєднуються між собою;

- що містять поєднання трьох або менше кольорів;

- в яких додані елементи в контрасті з фоном.

Запам'ятовуються гірше панелі:



- що справляють відчуття непоєднуваності елементів;

- в яких чотири і більше кольорів;

- в яких додані елементи зливаються з фоном.

Рис. 3. Висновки з експерименту Санокі і Сульмана

Внесок у дослідження впливу контрастів на сприйняття людини зробив і доктор Пітер Кеніг. Дослідження довело, що наше сприйняття кольору розвивалося протягом тисяч років, щоб допомогти нам відрізнити їстівні плоди і молоді листки від їх природного оточення.

У своїх дослідженнях про природу колірної контрасту, що проводилися в тропічних лісах Уганди, було виявлено, що колірний контраст між парою додаткових кольорів «червоний – зелений» відіграє найбільшу роль у залученні уваги людини в природній обстановці, тоді як вплив пари «синій – жовтий» проявляється набагато менше.

Насиченість кольору є ще одним можливим чинником залучення уваги: чим більша колірна насиченість елемента порівняно з його оточенням, тим швидше він буде помічений. З цього спостереження ми можемо зробити практичний висновок: насичений колір привертає увагу лише щодо його кольорового оточення. Навіть яскраво-червоний колір може не привернути уваги споживача, якщо застосувати його в неправильному місці.

Не менш важливим є і сприйняття суті сцени – це візуальне сприйняття навколишнього середовища як спостерігача в будь-який момент часу. Воно включає в себе не тільки сприйняття окремих об'єктів, але і такі

параметри, як їх взаємне розташування, а також уявлення про те, що є й інші види об'єктів. Людина має здатність схоплювати основні елементи сцени з одного погляду. Коли ми фіксуємо погляд на предметі чи предметах, то формуємо загальне уявлення і розпізнаємо сенс сцени. 2008 року Моніка С. Кастелано і Джон М. Хендерсон у процесі експерименту вивчили вплив кольору на здатність сприйняття суті сцени. Отже, ми сприймаємо візуальну інформацію на підставі висновків Кастелано і Хендерсона:

1) суть сцени і цільовий об'єкт сприймаються за секунди (люди можуть швидко розуміти значення нормальної сцени);

2) швидше встановлюється відповідність кольорових картинок, ніж чорно-білих (колір допомагає нам краще зрозуміти картинку);

3) кольори визначають структуру об'єктів. Чим краще колір відповідає тому, як ми зазвичай сприймаємо світ, тим легше нам зрозуміти сенс зображення.

Візуальне сприйняття людини спочатку фокусується на найпомітніших деталях зображення і тільки потім переходить на всю картину повністю (рис. 4). Увагу спочатку залучають деталі, у яких один (або більше) низькорівневих параметрів (розмір, форма, яскравість, колір, текстура тощо) значно відрізняються від навколишнього фону. Більшу частину уваги люди приділяють окремим фрагментам загальної картини по типу сприйняття навколишнього світу «знизу вгору» (bottom-up, «від простого до складного», «від нижчих рівнів до вищих», «від детального до загального»). Цей феномен пояснює, чому вибір кольору найсильнішим чином впливає на якість подальшої взаємодії користувача з побаченими логотипом чи рекламою.



Рис. 4. Наслідки з аналізу візуального сприйняття

Розуміння того, як люди сприймають візуальну інформацію, допомагає привертати увагу споживачів та покращувати показники.

Перейдемо до інформації стосовно самого кольору. Варто почати із того, що фіолетовий – не фіолетовий, а жовтий – не жовтий. Ісаак Ньютон дійшов висновку, що колір не є визначеною властивістю, що завжди була характерною для всіх фізичних тіл, – об'єкти відбиваються чи поглинають світло певного кольору, саме це відбите світло мозок людини і сприймає як специфічне забарвлення, характерне для цих об'єктів.

Отже, це нам дає ще один складовий елемент, доповнення до ще одної цікавої властивості вже нашого зору, а не речей. Йдеться про те, що на сприйняття кольору впливають сусідні об'єкти (у разі стандартного рекламного оголошення чи логотипу це: фон, контур, додаткові деталі – їхній колір). Наприклад, жовтий колір сприймається по-різному на різному фоні. На чорному тлі він виглядає більш підкресленим, на білому – стає менш сяючим, відмінно поєднується з помаранчевим і від цього виглядає більш приглушеним, а на світло-синьому – кидається в очі. Численні дослідження, проведені з 1933 року, підтверджують той факт, що ми краще запам'ятовуємо ті речі, які відрізняються від інших. Це пояснюється психологічним феноменом, який має назву «ефект ізоляції». Згідно з ним ми краще запам'ятовуємо щось, що виділяється на загальному тлі. Тобто на сприйняття кольору окремої деталі буде впливати загальна композиція. Тепер, коли ми вже знаємо, що червоний Tesla не червоний, можна досліджувати далі.

Наступний етап – три основні пункти у теорії кольору: колірний спектр (логічна схема розташування певної послідовності відтінків), колірна гармонія (правильне поєднання кольорів) і контекст, в якому можна використовувати ті або інші кольори.

Отже, варто почати з відтінків. Дослідження у сфері взаємодії бренду та кольору показали, що є досить важливим правильно підібраний відтінок для формування і виділення вашої пропозиції як унікальної на фоні інших. Незважаючи на те, що чоловіки гірше розрізняють відтінки кольорів, коли справа дійде до купівлі футболки, більшість придбає таку, що матиме насичений колір (темно-вишнева, бордова), а не пастельного відтінку.

Якщо товар і колір у синергії, це робить бренд упізнаваним, допомагає легше його ідентифікувати. Окрім того, спираючись на ефект ілюзії правди (США, 1977 р.), у процесі вже маркетингових досліджень це було підтверджено тим, що наш мозок підсвідомо вибирає бренди, що використовують оригінальні, впізнавані кольори [5]. Механізм має приблизно такий вигляд: якщо бренд має унікальний колір, він одразу буде ним характеризуватися (тобто фірмі, що довгий час використовує один колір, який вже має стійку асоціацію з товаром у головах споживачів, вже досить просто кольору, а не повноцінної реклами). Далі це викликає думки про компанію, товар шляхом створення ланцюга асоціацій, що згодом приведе до того, що у споживача виникне відчуття, ніби він вже добре знайомий із цим брендом (залежить і від частоти потрапляння в поле зору першого), з'явиться відчуття комфорту та довіри (важливо, щоб не було конфліктних ситуацій, що іноді може викликати зворотну реакцію).

Результатом дослідження «Яскраво-червоний і насичений синій: важливість кольору у сфері маркетингу» (Exciting red and competent blue: the importance of color in marketing) може слугувати: «Як тільки ви вибираєте для бренду певний відтінок, це відкладається в пам'яті споживача. При цьому семантика кольору формується динамічно в ході рефлексивних процесів. Примітно, що колірні асоціації, так само як і вплив кольору на емоційний стан і поведінку, можуть виникнути несвідомо».

Першим ключем у розумінні відтінків є колірне коло, або, як його ще називають, колірний спектр. Взагалі є

три варіанти колірних кіл: основні кольори, змішані і допоміжні. Автором розширеної версії колірного кола став Йоганн Вольфганг фон Гете [8]. Перше ж колірне коло є творінням вже згаданого Ісаака Ньютона (1666 р.), що складалося із трьох базових кольорів, з яких і утворюється решта: червоний, жовтий та блакитний.

Удосконалений колірний круг має 12 кольорів: 3 основних, 3 вторинних і 6 третинних. Додатковими кольорами є пари кольорів, які розташовані по колу в діаметрально протилежних позиціях: червоний додатковий зеленому, фіолетовий – жовтому, синій – помаранчевому тощо. Саме між парами додаткових кольорів створюється найбільший помітний колірний контраст [7].

Водночас важливо розуміти, що мозок людини складно сприймає надто слабкі або надмірно сильні подразники, через це вибрана палітра кольорів має і стимулювати цікавість, і мати певну впорядкованість, гармонійність. Для цього необхідно не перенавантажувати споживача занадто великою кількістю візуальної інформації, але водночас, якщо це мінімалізм, до прикладу, кожна деталь має бути вичерпною, щоб не виникало бажання додати чогось ще – важливе відчуття цілісності.

Гармонійне поєднання кольорів являє собою візуальний баланс, що є приємним для людського ока. Тому вдале поєднання відтінків є однією із складових частин успіху бренду. Відповідно до цього можна створити певний алгоритм підбору кольору, взявши за основу знання про колірний спектр.

У разі створення більш гармонійної, неконтрастної палітри:

- використання аналогічних кольорів, розташованих поруч один з одним на колірному колі;
- визначившись з основним кольором, погляньте на колірний круг і візьміть два сусідніх відтінки як додаткові.

Інший метод заснований на доборі контрастних кольорів, які розташовані на протилежних сторонах колірного кола. Якщо ви хочете створити більш складну палітру, то можна поєднувати два описаних вище методи, вибравши два аналогічних кольори і підібравши до них два контрастних.

Перераховані базові методи лежать в основі теорії підбору кольорової палітри.

Як тільки ви визначилися з вибором основного і додаткових кольорів, настає найважливіша частина: розроблення зводу правил. Суть його полягає у тому, щоб надати конкретному кольору понятійний відповідник, тобто що буде означати колір у цьому контексті. Наприклад, «зелений – природа – турбота про навколишні середовище», тобто певний, вже згаданий, ланцюг асоціацій. Такі асоціації, якщо вони відрізняються від загальноприйнятих поняттєвих відповідників у соціумі, враховуючи і культурні особливості країни, у якій буде діяти бренд або продаватися товар (наприклад, в Індії, на відміну від інших країн, народження людини оплакують, а смерті радіють, чим пояснюється те, що смерть асоціюється з

білим кольором), повинні створити дуже міцну асоціацію саме з товаром, а не з неприємними асоціаціями у тій чи іншій країні або регіоні. Виходячи із вищезазначеного, можна скомпонувати певний механізм підбору найбільш оптимального та раціонального кольору для товару чи бренду (рис. 5):



Рис. 5. Механізм підбору найбільш оптимального та раціонального кольору для товару чи бренду

Отже, можна сказати, що оптимально підібрані елементи бренд-колеристики є важливим фактором, який впливає на сприйняття бренду (товару) споживачем. Досліджувана проблема розкриває широкі перспективи для подальших розробок, особливо якщо йдеться про новий товар, адже на сучасному етапі конкуренція брендів є активною, особливо у разі вдалого їх застосування.

Висновки. За результатами проведеного дослідження можна наполегливо стверджувати про існування прямої залежності між кольоровим наповненням концепції бренду та ступенем лояльності до нього споживача. Сучасна західна наука вже довгий час розвиває такий напрям. В Україні цей напрям, на жаль, досліджений на мінімальному рівні. З аналізу можна дійти висновку, що кольори дійсно впливають на нашу поведінку. На сприйняття, у свою чергу, впливає низка факторів: попередній досвід, а також культурні особливості території, в межах якої ми проживаємо. Результати досліджень, проведених авторами, свідчать про наявність загальносвітових тенденцій у використанні колористики провідними компаніями. Також важливим є те, що люди краще спроможні засвоювати й запам'ятовувати більше інформації, сприймаючи зображення з контрастною, але гармонійною колірною гамою, переважно з поєднанням трьох і менше кольорів. При цьому важливо не перевантажувати логотип або товар великою кількістю елементів, адже надмірна їх кількість, особливо якщо вони контрастують між собою, буде сприяти лише розсіюванню уваги, при цьому спочатку увага фіксується на найяскравіших деталях. Але у процесі дослідження було виявлено, що зорову увагу людини насамперед приваблюють видимі контрасти кольору і яскравості, а не емоційні та культурні асоціації, пов'язані з певним кольором, що відтінок кольору ми сприймаємо від загального до конкретного. Також було виявлено, що ставлення споживача до конкретної пропозиції залежить і від того, наскільки вдало підібраний колір, чи розкриває він зміст пропозиції.

Список використаних джерел:

1. Маклауд С., Мартин М. Понимание комикса. Москва, 2014. 222 с.
2. Сінгх С. (Satyendra Singh) «Вплив кольору в маркетингу» (Impact of Color in Marketing). Management Decision. Vol. 44. No. 6. 2006.
3. Теорія візуального припущення Грегори (Visual Perception Theory). Електронна інформаційна база «Simply Psychology». URL: <https://www.simplypsychology.org> (дата звернення: 20.03.2020).

4. Експеримент Т. Санокі і Н. Сульмана. Інформаційна база сайту копірайт-компанії LPgenerator. URL: <https://lpgenerator.ru> (дата звернення: 22.03.2020).
5. Нейромаркетинг: психологія отенков. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2016/01/11/nejromarketing-psihologiya-ottenkov> (дата звернення: 21.03.2020).
6. Искусство сочетать – яркий путь к высокой конверсии. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2011/10/17/iskusstvo-sochetaniya-cvetov-yarkij-put-k-vysokoj-konversii/> (дата звернення: 16.03.2020).
7. Теория цвета – как управлять вниманием пользователя? URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2013/09/05/teoriya-cveta-kak-upravlyat-vnimaniem-polzovatelya> (дата звернення: 05.03.2020).
8. Колористика. Группы колорив. URL: <https://rozisad.ru/uk/koloristika-grupuvannya-koloriv/> (дата звернення: 10.03.2020).

References:

1. Maklaud S., Martyn M. (2014) *Ponymanye komykxa* [Understanding Comics]. Moscow: (in Russian)
2. Satyendra Singh (2006) *Vplyv koljoru v marketynghu* [Impact of Color in Marketing]. Management Decision. Vol. 44. No. 6. (in Ukrainian)
3. *Teorija vizualjnogho prypushhennja Ghreghori* [Visual Perception Theory]. Eelektronna informacijna baza «Simply Psychology». URL: <https://www.simplypsychology.org> (accessed 20 March 2020).
4. *Eksperyment T. Sanoki i N. Suljmana* [Experiment by T. Sanoki and N. Sulman]. Informacijna baza sajtu kopirajt-kompaniji LPgenerator. URL: <https://lpgenerator.ru> (accessed 22 March 2020).
5. *Nejromarketynggh: psykhologhyja ottenkov* [Neuromarketing: psychology of shades]. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2016/01/11/nejromarketing-psihologiya-ottenkov> (accessed 21 March 2020).
6. *Yskusstvo sochetatj – jarkyj putj k vysokoj konversyy* [The art of combining is the bright path to high conversion]. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2011/10/17/iskusstvo-sochetaniya-cvetov-yarkij-put-k-vysokoj-konversii/> (accessed 16 March 2020).
7. *Teoryja cveta – kak upravljatj vnymanjem poljzovatelja?* [Color theory – how to manage user attention?]. URL: <https://lpgenerator.ru/blog/2013/09/05/teoriya-cveta-kak-upravlyat-vnimaniem-polzovatelya> (accessed 5 March 2020).
8. *Kolorystyka. Ghrupy koljoriv* [Color. Color groups]. URL: <https://rozisad.ru/uk/koloristika-grupuvannya-koloriv/> (accessed 10 March 2020).

УДК 65.01

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-15>

Васильців Н.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
Національний університет «Львівська політехніка»

Vasyl'tsiv Nadiya,

PhD,
Lviv Polytechnic National University

DIGITAL-РЕКЛАМА ЯК ОДИН З ОСНОВНИХ СКЛАДНИКІВ РЕКЛАМНО-КОМУНІКАЦІЙНОГО РИНКУ

Васильців Н.М. Digital реклама як один з основних складників рекламно-комунікаційного ринку.

У статті обґрунтовано поняття «реklamно-комунікаційний ринок». Доведено, що в межах рекламно-комунікаційного ринку найбільш швидкими темпами зростають обсяги Digital (Internet) медіареклами – на 34% за останній рік. Встановлено, що одним із перспективних напрямів розвитку digital є реклама. Основними складниками ринку інтернет-реклами є: контекстна реклама, банерна реклама, тізерна реклама, реклама в соціальних мережах, email-реклама. Обґрунтовано переваги Digital-реклами в мережі Інтернет: відстеження результатів рекламної кампанії; можливість коригування рекламної кампанії на будь-якому її етапі; можливість вибіркового впливу на аудиторію за допомогою таргетингу, вибору майданчиків для розміщення тощо. Виявлено основні проблеми digital-реклами, серед яких виділено нерозуміння базових процесів; відсутність інвестицій; обмеженість інвентарю та технологій, а також аналітики і даних; відсутність рівня огляду інтернет-реклами; нав'язливість реклами.

Ключові слова: digital-реклама, рекламно-комунікаційний ринок, реклама в пресі, контекстна реклама, банерна реклама, e-mail-реклама, тізерна реклама.

Васильцев Н.М. Digital-реклама как одна из основных составляющих рекламно-коммуникационного рынка. В статье обосновано понятие «рекламно-коммуникационный рынок». Доказано, что в делах рекламно-коммуникационного рынка наиболее быстрыми темпами растут объемы Digital (Internet) медиарекламы – на 34% за последний год. Установлено, что одним из перспективных направлений развития digital является реклама. Основными составляющими рынка интернет-рекламы являются: контекстная реклама, баннерная реклама, тизерная реклама, реклама в социальных сетях, email-реклама. Обоснованы преимущества Digital-рекламы в сети Интернет: отслеживание результатов рекламной кампании; возможность корректировки рекламной кампании в любом ее этапе; возможность избирательного воздействия на аудиторию с помощью таргетинга, выбора площадок для размещения и прочее. Выявлены основные проблемы digital-рекламы, среди которых выделено непонимание базовых процессов; отсутствие инвестиций; ограниченность инвентаря и технологий, а также аналитики и данных; отсутствие уровня обзора интернет-рекламы; навязчивость рекламы.

Ключевые слова: digital-реклама, рекламно-коммуникационный рынок, реклама в прессе, контекстная реклама, баннерная реклама, e-mail-реклама, тизерная реклама.

Vasyl'tsiv Nadiya. Digital advertising as one of the main constituents of the advertising-communication market. The article interprets the notion of “advertising-communication market”. It is argued that within the advertising-communication market, the Digital (Internet) media of advertising demonstrated the fastest rates of growth in the last year, i.e. 34%. It is determined that advertising is one of the most promising directions of digital development. The principal constituents of the market of Internet advertising include context advertisement, banner advertisement, teaser advertisement, advertisement in social networks, e-mail advertisement. Context advertisement is defined by a definite context environment, i.e. the very context, providing “non-intrusive” advertisements. Banner advertisement is a graphic block, which can be correlated with a podcast. Teaser advertisement is a new kind of advertising in the Internet, as well as a marketing instrument, based on the use of teasers. Advertisement in social networks. E-main advertisement is effective only in case when the potential clients expect the messages from the brand. The research argues advantages of digital advertising in the Internet, particularly, control for the results of the advertising campaign; opportunity to correct the advertising campaign at any stage; opportunity of a partial impact on the audience by means of targeting, choice of the sites for advertising, etc. The author specifies a set of significant tendencies of advertising development: appearance of new technologies in the process of creation and distribution of advertising; shortening of the shelf life of commodities and changeability of preferences and tastes of consumers; demographic changes; territorial changes of the market of advertising; use of the modern means of promotion in advertising, expansion of the objects of advertising impact. The research determines the main problems of digital advertising, including misunderstanding of the basic processes; lack of investment; limited instruments and technologies, as well as analytics and data; deficit of the level of Internet-advertising observation; intrusiveness of advertising. The author stresses on the necessity to pay attention to the following difficulties in the process of creation and placing of advertising materials, particularly, intrusiveness of advertising; primitiveness of the created advertising materials; the problem of perception; overloading of advertising; untrue advertising; imperfect legislative base, problems in assessment of advertising efficiency.

Key words: digital advertising, advertising-communication market, advertisement of press, context advertisement, banner advertisement, e-main advertisement, teaser advertisement.

Постановка проблеми у загальному вигляді і її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями. Все частіше майданчиком для розміщення реклами у відкритій чи прихованій формі стає глобальна мережа Інтернет. Це дає змогу забезпечити найбільш інтенсивну взаємодію з цільовою аудиторією, оптимізувати проведення рекламної кампанії, сформувати позитивний імідж для виробників товарів і послуг. Загалом веб-середовище дає змогу реалізувати ідеї, які не завжди здійсненні у межах традиційних рекламних форматів, забезпечує швидке й ефективне поширення інформації.

Тому розвиток мережі Інтернет стимулює і розвиток рекламно-комунікаційної індустрії. Протягом останніх декількох років, коли весь ландшафт засобів масової інформації та технологій змінився у формі, досить важко пристосувати зміни до бюджету, нових інфраструктурних вимог та загальних інновацій. Сьогодні бренди все більше зосереджуються на результатах, і компанії прагнуть захопити більший сегмент ринку.

Рекламно-комунікаційний ринок характеризується комплексом попиту на рекламно-комунікаційні послуги (рекламодавці) і конкурентних пропозицій, які формують попит на ці послуги (рекламні, маркетингові, медіа та інші агентства, а також ЗМІ та інші рекламоносії). В ідеалі обсяг рекламного ринку дорівнює сумі всіх рекламних бюджетів, витрачених рекламодавцями в звітний період. Одночасно обсяг рекламного ринку не дорівнює сумі доходів рекламних майданчиків, ЗМІ та агентств, а може бути або меншим, або більшим. Дослідження обсягів рекламно-комунікаційного ринку вказує на конкурентну ринкову картину серед рекламодавців, агентств, рекламоносіїв, соціальних мереж тощо.

Аналіз останніх досліджень, у яких започатковано вирішення проблеми. Рекламно-комунікаційна індустрія розвивається швидкими темпами, що зумовлює необхідність комплексного вивчення аспектів, пов'язаних з її функціонуванням і прогнозуванням. Основні проблеми, з якими зіштовхнулися суб'єкти ринку, досліджувалися вітчизняними та зарубіжними

вченими. Досить ґрунтовними є дослідження закордонних учених, пов'язаних із digital-технологіями, якими користуються в межах ринку, серед яких – праці Р. Акермана, М. Ауера, Р. Бартелса, Б. Бермана, Х. Брайана, Дж. Вайбера, Д. Вуда, М. Герца, В. Голика, Р. Голдсмита, С. Дібба, Д. Енджела, Дж. Зальтмана, Е. Марданова, А. Керолла, Ф. Котлера, С. Леві, В. Маррейвіка, Р. Мертона, Л. Престона, Дж. Поста, Х. Хершгена, Р. Штойера та ін.

Доцільно відмітити і науковий доробок вітчизняних учених у сфері вивчення рекламно-комунікаційного ринку. О.Ю. Бочко [4], Т.С. Глушенко, В.В. Добрянська [7] досліджували динаміку розвитку рекламного ринку. Є.М. Мельникович Є.М. [9] розкривав напрями діяльності підприємств у галузі реклами; В.В. Божкова, М.О. Прокопенко обґрунтовували основні особливості, визначення, класифікаційні ознаки реклами [3]. Ю.А. Дайновський, Н.Р. Балук, Н.Ф. Басій обґрунтовували напрями розвитку маркетингових комунікацій торговельних підприємств [8]. Наявність такої кількості праць у цій сфері дає змогу зробити висновки, що рекламно-комунікаційна індустрія є досить цікавою та розвинутою, потребує постійного вивчення та спрямована на розширення та удосконалення відносин, пов'язаних із виробництвом, розповсюдженням та споживанням реклами на території України.

Формування цілей статті. Основною метою написання статті є дослідження digital-реклами як однієї з основних складових частин рекламно-комунікаційного ринку.

Вклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. Рекламно-комунікаційна індустрія України в 2019 році продемонструвала неабиякий ріст (чверть у медіасекторі) (табл. 1).

За результатами табл. 1 можемо стверджувати, що найбільш швидкими темпами зростають обсяги Digital (Internet) медіареклами – на 34% за останній рік. Нагадаємо, що Digital-реклама – реклама, яка розміщується в інтернеті, переважно на добре зарекомендованих та популярних веб-сайтах [15]. На 36% зростали обсяги транспортної реклами. Також можна стверджувати, що на 2020 р. планується зростання обсягів рекламного медіаринку на 18%. Зростання планується за всіма видами медіаринку: на 24% – інтернет-медіареклама, на 20% – реклама в кінотеатрах, на 18% – ООН Media, на 17% – радіореклама, на 16% – ТВ-реклама та на 13,5% – реклама в пресі.

Переваги Digital-реклами в мережі Інтернет:

- відстеження результатів рекламної кампанії (у кліки, конверсії, онлайн-замовлення тощо);
- можливість коригування рекламної кампанії на будь-якому її етапі;
- можливість вибіркового впливу на аудиторію за допомогою таргетингу, вибору майданчиків для розміщення та інше.

Якщо користувач виконує дію, що є ціллю реклами, досягається конверсія. Такою дією є клік на банер, онлайн-заявка, здійснення замовлення тощо. Для відстежування поведінки відвідувачів використовують Google Analytics та інші сервіси. Дуже зручно, коли відразу після розміщення реклами можна простежити реакцію користувачів на неї та зробити коригування для покращення результатів.

При цьому користувачі давно навчилися ігнорувати звичайну рекламу в інтернеті: банери, контекст, брендovanі сторінки і багато іншого. Але є напрями, інтерес до яких не тільки не згасає, а, навпаки, зростає. Вони надихають маркетологів і рекламистів і вражають увагу користувачів. Натепер можна виділити 5 напрямів

Таблиця 1

Підсумки 2019 р. і прогноз на 2020 р. рекламного медіа

	Підсумки 2019 р., млн грн.	2019 р у % до 2018 р.	Прогноз на 2020 р., млн грн.	Відсоток зміни 2020 р. до 2019 р.
ТВ-реклама, всього	11 526	24%	13325	16%
Пряма реклама	10 089	25%	11600	15%
Спонсорство	1 438	20%	1 725	20%
Реклама в пресі, всього	1 850	14,8%	2099	13,5%
Національна преса	1 106	14,6%	1 255	13,5%
в т.ч. спонсорство	284	15,1%	321	12,8%
Регіональна преса	320	15,3%	363	13,5%
Спеціалізована преса	425	14,7%	481	13,4%
Радіо реклама, всього	717	24%	839	17%
Національне радіо	518	24%	606	17%
Регіональне радіо	65	20%	74	14%
Спонсорство	134	25%	157	17%
ООН Media, всього	4 240	22%	4 990	18%
Зовнішня реклама	3 283	13%	3 779	15%
Транспортна реклама	600	36%	660	10%
DOOH	205	n/a	383	86%
Indoor реклама	152	20%	168	11%
Реклама в кінотеатрах	58	20%	70	20%
Digital (Internet) Медіа реклама	5 740	34%	7 120	24%
Всього рекламний медіа ринок	24 131	25%	28 443	18%

Джерело: за даними [11]

digital-реклами, які залучають найбільшу увагу і викликають найбільший ажіотаж: вірусні рекламні ролики, промосайти, спецпроекти, мобільні додатки і digital-оффлайн.

Загальний обсяг ринку інтернет-реклами за підсумками 2019 року зріс на 35% і становить 12,6 млрд грн., як говориться у звіті Комітету з питань інтернет-реклами при Інтернет-асоціації України. Відзначається, що за рік частка мобільного платного пошуку зросла до 73% порівняно з 66% в 2018 р. і 56% в 2017 р. У другому півріччі 2019 року вона становила 76% порівняно з 71% за такий же період минулого року. Середня ціна за клік станом на кінець 2019 становила 4,53 грн., перевищивши результати попереднього періоду на 40%. Найдорожчі кліки виявилися в категорії “Закон і уряд” – 23,70 грн., а найдешевші – в категоріях “Довідкові матеріали” і “Новини та медіа” – 0,25 грн. [13].

Загалом ринок реклами складається із різних видів (рис. 1).

Основними складниками ринку інтернет-реклами є:

1. Контекстна реклама – визначається конкретним контекстним середовищем, тобто самим контекстом (лат. contextus – з’єднання, зв’язок). Саме це і дозволяє зробити такі рекламні оголошення “ненав’язливими” для потенційного клієнта і сформувати лояльне ставлення до них.

2. Банерна реклама є графічним блоком, який можна порівняти з відеороликом. Вона може бути як просто статичним зображенням, так і анімованим міні-фільмом, що розповідає про товар або послугу.

3. Тізерна реклама – це новий вид рекламного повідомлення в Інтернеті, маркетинговий прийом, заснований на використанні тізерів. Слово «тізер» походить від англійського «teaser» і перекладається як щось, що драгує або приваблює [12].

4. Реклама в соціальних мережах. У рекламних цілях подібну особливість соціальних мереж можна використовувати для того, щоб поширювати інформацію про певний бренд, товар або ж послугу через авторитетні спільноти (сторінки), які мають велику кількість учасників (підписників).



Рис. 1. Складники ринку інтернет реклами

Джерело: систематизовано автором

5. Email-реклама приносить результат тільки в тому разі, якщо потенційні клієнти чекають повідомлень бренду. Саме тому так важливо пропонувати користувачам підписатися на розсилку. Найефективніше застосовувати двоетапну підписку, яка гарантує залучення зацікавлених передплатників. Email-розсилки без згоди потенційних покупців приносять тільки шкоду репутації відправника, оскільки призводять до зниження відкритих листів і збільшення скарг на спам.

Крім вищевказаних основних складників Інтернет-ринку також у його структуру входять і традиційні складники ринку реклами, наприклад спонсорство.

Загалом обсяги Digital-реклами наведено у вигляді табл. 2.

З табл. 2 можемо бачити, що за всіма видами digital-реклами планується зростання, за винятком спонсорства, яке планується без змін. Загалом планується збільшення обсягів Інтернет-ринку на 31%.

Говорячи про digital-рекламу, варто відмітити мобільні технології. Щоб залишатися конкурентоспроможними в епоху смартфонів і планшетів, компаніям

Таблиця 2

Digital-реклама (за класифікацією IAB)

	Підсумки 2019 р., млн грн.	Частка мобайла (графік)	Прогноз на 2020р., млн грн.	Відсоток зміни 2020 до 2019
Банерна реклама, оголошення в соціальних мережах, rich media	2 915	65%	3 500	20%
Спонсорство	180	60%	180	0%
Цифрове відео, вкл. Youtube	2 645	70%	3 440	30%
ВСЬОГО ІНТЕРНЕТ МЕДІА	5 740		7 120	24%
Пошук (платна видача в пошукових системах), включаючи частину GDN	8 100	70%	11 100	37%
Інший діджитал	676		700	4%
ВСЬОГО ІНТЕРНЕТ РИНОК	14 516		18 920	31%

Джерело: за даними [11]

потрібно постійно відкривати для себе нові рекламні перспективи. Все більш поширеними стають інтерактивні принти – друкована реклама, що «оживає» за допомогою мобільних девайсів. З огляду на сьогоднішню популярність продукції Apple, компанії розробляють спеціальні проекти під iPhone і iPad і додаток iAd, що не перенаправляє користувача на окреме вікно браузера, а залишає його в додатку. Найчастіше до такого типу реклами вдаються luxury-бренди. Один із прикладів – це інтерактивний принт від компанії Lexus. Звичайний на вигляд макет журналу за допомогою iPad перетворюється на справжнісінький відеоролик. Такі реклами вражають не тільки споживачів, але і конкурентів.

Досліджуючи digital-рекламу, відмітимо, що всеукраїнська рекламна коаліція (БРК) і MMR оприлюднили результати першого рейтингу українських PR-агентств. Ключовим критерієм для експертної оцінки провідних операторів вітчизняного ринку PR-комунікацій послугували біллінги компаній-учасниць, тобто сумарний грошовий оборот, пов'язаний з їхньою профдіяльністю (сукупність клієнтських бюджетів та агентської комісії). Біллінги формувалися на підставі аналізу активностей пулу клієнтів компаній. Загалом у рейтингу взяли участь 17 вітчизняних PR-агентств. За результатами перше місце з сумарним оборотом понад 50 млн грн. зайняло Агентство PR-Service [1].

Загалом рекламна індустрія повинна йти в ногу з часом і шукати нові шляхи впливу на свого споживача. Виходячи з цього, слід виділити низку істотних тенденцій розвитку реклами, таких як: поява нових технологій у процесі створення та розповсюдження реклами; укорочення життєвого циклу товару і мінливість уподобань і смаків споживачів; демографічні зміни; територіальні зміни ринку реклами; використання сучасних засобів просування в рекламній діяльності; розширення об'єктів впливу реклами.

Не варто обмежувати digital-креативи тільки традиційними роликами у ТВ-форматі. Іноді більшого ефекту вдається досягти, якщо використовувати digital-рекламу на нестандартних носіях, наприклад на панелях у метро. Річ у взаємодії з аудиторією, здатності захопити її увагу й уяву. Є мобільний додаток Fyuse, яке використовується для створення 3D-фотографій, є цілий напрям сінемаграфії (коли у фотографію додається незначний рух, і виходить суміш фото і відео), в останні кілька років динамічно розвиваються рішення у сфері доповненої і віртуальної реальності.

Нині рекламний ринок України страждає від істотної проблеми, що полягає у нерозумінні базових процесів, що відбуваються під час розроблення інтернет-проектів. Український ринок інтернет-реклами сам зацікавлений у тому, щоб стає більш уніфікованими і зрозумілим для рекламодавця і користувача.

Приплив інвестицій у діджитал гальмує невисокий рівень проникнення інтернету, відсутність 3G, обмеженість інвентарю і технологій, а також аналітики і даних. Через прив'язки продажів до гривні ринок потребує локальних Діджитал-рішень. Незайняті та привабливі ніші – мобайл і programmatic.

Більшість майданчиків мали проблеми з оглядами. Важливим показником ефективності інтернет-реклами є так званий параметр «viewability». Це метрика, що дозволяє відстежити фактичний показ реклами і час її знаходження в зоні видимості користувача.

Реклама повинна бути по максимуму інтегрована з контентом і не обманювати, не відволікати користувачів від його споживання. Реклама повинна пропонувати користувачеві його подальші дії, після того, як він закінчив взаємодію з прочитанням контенту.

Крім цього, слід звернути увагу і на такі труднощі в процесі створення і розміщення рекламних матеріалів, як: нав'язливість реклами; примітивність у створенні рекламних матеріалів; проблема сприйняття; переваженість реклами; неправдивість реклами; недосконалість законодавчої бази; проблеми в оцінці ефективності реклами. Нагадаємо, що нав'язлива реклама – це програмне забезпечення, розроблення якого підтримується рекламою. Програми, у яких відображаються рекламні матеріали, саме належать до цієї категорії. Нав'язлива реклама часто входить до складу програм, які поширюються безкоштовно, та дає змогу розробникам покривати витрати на розроблення програм.

Висновки з цього дослідження і подальші перспективи в цьому напрямі. Рекламно-комунікаційна індустрія, як і будь яка інша, потребує для свого функціонування й особливо розвитку, дії певних загальноприйнятих правил, однозначного тлумачення всіма гравцями ринку професійних термінів, процедур тощо. Нині комунікація з цільовою аудиторією через digital-інструменти є найефективнішим і прозорим способом просування бренду. Жодне інше медіа не може так точно зорієнтувати рекламу і застосовувати накопичений досвід для оптимізації кампанії та нарощування отриманих результатів. Інтернет-реклама – важливий елемент маркетингової стратегії сучасної компанії. Реклама в інтернеті допомагає просувати товари і послуги на нові ринки, добре сприймається тими, хто користується комп'ютерами і смартфонами. Виявлено основні проблеми digital-реклами, серед яких виділено нерозуміння базових процесів; відсутність інвестицій; обмеженість інвентарю та технологій, а також аналітики і даних; відсутність рівня огляду інтернет-реклами; нав'язливість реклами.

Перспективами подальших досліджень у сфері digital-реклами є обґрунтування плану розвитку різних видів реклами: песимістичного, оптимістичного та реалістичного.

Список використаної літератури:

1. Агентство PR-Service – победитель рейтинга PR-агентств Украины. URL: <http://www.pr-service.com.ua/content/news/view/365> (дата обращения: 19.03.2020).
2. Божкова В.В., Птащенко О.В., Сагер Л.Ю., Сигида Л.О. Трансформації інструментарію маркетингових комунікацій в умовах глобалізації. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_73_82.pdf (дата звернення: 11.03.2020).
3. Божкова В.В., Прокопенко М.О. Реклама: особливості, визначення, класифікація. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/download/123456789/30155/1/Bozhkova_V.V.%20Reklama.pdf;jsessionid=4577708A6E6405F73C372FBC3E4188C4 (дата звернення: 11.03.2020).

4. Бочко О.Ю. Сучасний стан рекламного ринку України. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Чернівці, 2010. № 4. С. 227–31.
5. Бочко О.Ю., Кузяк В.В. Взаємозв'язок маркетингових комунікацій та геомаркетингу в XXI СТ. Управління соціально-економічними трансформаціями господарських процесів: реалії і виклики : збірник тез доповідей міжнародної науково-практичної конференції (м. Мукачево, 18-19 квітня 2019 р.). Мукачево : МДУ, 2019. С. 11–12.
6. Братко О.С., Мигаль О.Ф. Трансформація ринку маркетингових комунікацій в Україні під впливом глобалізаційних процесів. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream> (дата звернення: 11.03.2020).
7. Глушенко Т.С., Добрянська В.В. Тенденції та перспективи розвитку рекламно-комунікаційного ринку України. Бізнес Інформ, 2015. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (дата звернення: 11.03.2020).
8. Дайновський Ю.А., Балук Н.Р., Басій Н.Ф. Напрями розвитку маркетингових комунікацій торговельних підприємств. Стратегічні пріоритети розвитку внутрішньої торгівлі України на інноваційних засадах : матеріали міжнародної науково-практичної конференції. ЛТЕУ, 2017. С. 112–113.
9. Мельникович Є.М. Сучасні напрями діяльності підприємств у галузі реклами. Ефективна економіка. № 2. 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4770> (дата звернення: 11.03.2020).
10. Мушкало І.М. Світовий досвід та тенденції розвитку рекламного ринку України. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2011/22.pdf (дата звернення: 11.03.2020).
11. Об'єм рекламно-комунікаційного ринку України 2019 і прогноз об'ємів ринку 2020. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (дата звернення: 09.03.2020).
12. Пономар Н. Ефективність використання інформації всесвітньої мережі Інтернет. Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13432/2/VseukrStud_2012v1_Ponomar_N-Efektyvnist_vyrokystannia_informatsii_77.pdf (дата звернення: 11.03.2020).
13. Український ринок інтернет-реклами виріс на 35%. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rinok-reklami-v-ukrajini-viris-na-35-za-pidsumkami-2019-roku-novini-ukrajini-50072699.html> (дата звернення: 12.02.2020).
14. Харчук О.Г., Черевач С.А. Тенденції сучасного розвитку рекламного ринку в Україні. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/127.pdf> (дата звернення: 11.03.2020).
15. Digital-реклама на європейському ринку. URL: <https://nachasi.com/2019/06/05/digital-reklama-ukraine-rating/> (дата звернення: 13.03.2020).

References:

1. Ahentstvo PR-Service – pobedytel reitynha PR-ahentstv Ukrainy [PR-Service Agency is the winner of the rating of PR agencies in Ukraine]. URL: <http://www.pr-service.com.ua/content/news/view/365> (accessed 19 March 2020).
2. Bozhkova V.V., Ptashchenko O.V., Saher L.Iu., Syhyda L.O. (2018) Transformatsii instrumentariiu marketynhovykh komunikatsii v umovakh hlobalizatsii [Transformations of marketing communications tools in the conditions of globalization]. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2018_1_73_82.pdf (accessed 11 March 2020).
3. Bozhkova V.V., Prokopenko M.O. Reklama: osoblyvosti, vyznachennia, klasyfikatsiia [Advertising: features, definitions, classification]. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/30155/1/Bozhkova_V.V.%20Reklama.pdf;jsessionid=4577708A6E6405F73C372FBC3E4188C4 (accessed 11 March 2020).
4. Bochko O.Iu. (2010) Suchasnyi stan reklamnoho rynku Ukrainy [The current state of the Ukrainian advertising market] Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu [Bulletin of Chernivtsi Trade and Economic Institute]. Chernivtsi, vol. 4, p. 227–231.
5. Bochko O.Iu., Kuziak V.V. (2019) Vzaiemozviazok marketynhovykh komunikatsii ta heomarketynhu v XIX st. [Relationship between marketing communications and geomarketing in the 21st century]. Upravlinnia sotsialno-ekonomichnymy transformatsiiamy hospodarskykh protsesiv: realii i vyklyky: zbirnyk tez dopovidei mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii [Management of Socio-Economic Transformations of Economic Processes: Realities and Challenges: Proceedings of the International Scientific Conference] (m. Mukachevo, 18-19 kvitnia 2019 r.). Mukachevo: MDU, p. 11–12.
6. Bratko O.S., Myhal O.F. Transformatsiia rynku marketynhovykh komunikatsii v Ukraini pid vplyvom hlobalizatsiinykh protsesiv [Transformation of the market of marketing communications in Ukraine under the influence of globalization processes]. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream> (accessed 11 March 2020).
7. Hlushchenko T.S., Dobrianska V.V. (2015) Tendentsii ta perspektyvy rozvytku reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy [Trends and prospects of development of the advertising and communication market of Ukraine]. Biznes Inform [Business Inform]. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua> (accessed 11 March 2020).
8. Dainovskyi Yu.A., Baluk N.R., Basii N.F. (2017) Napriamy rozvytku marketynhovykh komunikatsii torhovelnykh pidpriemstv [Areas of development of marketing communications of trading enterprises]. Stratehichni priorytety rozvytku vnutrishnoi torhivli Ukrainy na innovatsiinykh zasadakh : materialy mizhnarodnoi nauково-praktychnoi konferentsii [Strategic Priorities of Ukraine's Internal Trade Development on Innovative Basis: Proceedings of the International Scientific and Practical Conference]. LTEU, p. 112–113.
9. Melnykovich Ye.M. (2016) Suchasni napriamy diialnosti pidpriemstv u haluzi reklamy [Modern directions of activity of the enterprises in the field of advertising]. Efektyvna ekonomika [An efficient economy], vol. 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4770> (accessed 11 March 2020).
10. Mushkalo I.M. (2011) Cvitovi dosvid ta tendentsii rozvytku reklamnoho rynku Ukrainy [World experience and tendencies of development of advertising market of Ukraine]. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2011/22.pdf (accessed 11 March 2020).
11. Obiem reklamno-komunikatsiinoho rynku Ukrainy 2019 i prohnnoz obiemiv rynku 2020 [Volume of advertising and communication market of Ukraine 2019 and forecast of market volumes 2020]. URL: <https://vrk.org.ua/ad-market/> (accessed 11 March 2020).
12. Ponomar N. (2012) Efektyvnist vykorystannia informatsii vsesvitnoi merezhi Internet [Effective use of information on the World Wide Web]. Ternopil'skyi natsionalnyi tekhnichnyi universytet im. I. Puliuia [I. Pulyui Ternopil National Technical University]. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/13432/2/VseukrStud_2012v1_Ponomar_N-Efektyvnist_vyrokystannia_informatsii_77.pdf (accessed 11 March 2020).

13. Ukrainskyi rynek internet-reklamy vyris na 35% [The Ukrainian Internet advertising market has grown by 35%]. URL: <https://nv.ua/ukr/biz/markets/rinok-reklami-v-ukrajini-viris-na-35-za-pidsumkami-2019-roku-novini-ukrajini-50072699.html> (accessed 12 March 2020).

14. Kharchuk O.H., Cherevach S.A. (2017). Tendentsii suchasnoho rozvytku reklamnoho rynku v Ukraini [Trends in the modern development of the advertising market in Ukraine]. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/127.pdf> (accessed 11 March 2020).

15. Digital-reklama na yevropeiskomu rynku [Digital advertising in the European market]. URL: <https://nachasi.com/2019/06/05/digital-reklama-ukraine-rating/> (accessed 13 March 2020).

УДК 69.003:316.77:658

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-16>

Грицьков Є.В.,

кандидат економічних наук,
доцент кафедри підприємництва та бізнес адміністрування,
*Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Величко В.А.,

кандидат економічних наук,
асистент кафедри підприємництва та бізнес адміністрування,
*Харківський національний університет
міського господарства імені О.М. Бекетова*

Grytskov Evgen,

Ph.D., Associate Professor,
Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

Velychko Volodymyr,

Ph.D., Assistant, Department of Entrepreneurship and Business Administration,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv

МІЖНАРОДНІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОЇ СФЕРИ

Грицьков Є.В., Величко В.А. Міжнародні аспекти функціонування будівельної сфери. Метою статті є визначення напрямів і особливостей функціонування підприємств будівельної сфери, враховуючи міжнародний досвід. У результаті дослідження визначено неоднозначні тенденції у сфері функціонування будівельної сфери в країнах Європейського Союзу та інших країнах. Зокрема, слід вказати на зростання вартості об'єктів будівництва, їхньої прибутковості. Визначено, що будівництво є каталізатором розвитку економіки держави, на нього впливають внутрішні і зовнішні економічні фактори; контурами функціонування будівельного сектору в економіці країн ЄС та інших європейських країн є зростання витрат на здійснення будівництва та збільшення рівня його виробництва; встановлено зниження рівня результативності функціонування підприємств будівельної сфери. Визначено напрями забезпечення розвитку будівельних підприємств з огляду на міжнародний досвід.

Ключові слова: будівельна сфера, міжнародний досвід, стейкхолдери, будівельні підприємства.

Грицьков Е.В., Величко В.А. Международные аспекты функционирования строительной сферы. Целью статьи является определение направлений и особенностей функционирования предприятий строительной сферы, учитывая международный опыт. В результате исследования определены неоднозначные тенденции в сфере функционирования строительной сферы в странах Европейского Союза и других странах. В частности, следует указать на рост стоимости объектов строительства, их доходности. Определено, что строительство является катализатором развития экономики государства, на него влияют внутренние и внешние экономические факторы; контурами функционирования строительного сектора в экономике стран ЕС и других европейских стран является рост затрат на осуществление строительства и увеличение уровня его производства; установлено снижение уровня результативности функционирования предприятий строительной сферы. Определены направления обеспечения развития строительных предприятий, учитывая международный опыт.

Ключевые слова: строительная сфера, международный опыт, стейкхолдеры, строительные предприятия.

Grytskov Evgen, Velychko Volodymyr. International aspects of the functioning of the construction sector.

The relevance of the study to determine the international aspects of the functioning of the construction industry is proved. The aim of the study is to determine the directions and features of the functioning of construction enterprises, taking into account international experience. Achieving this goal lies in the plane of solving the following tasks: to analyze the state and dynamics of the functioning of the construction sector in European and other countries; determination of the development directions of construction enterprises, taking into account international experience. It is determined that the functioning of construction enterprises is determined by the main indicators that operate in the international environment. The dynamics of the construction production index of the European Union countries indicates its growth across countries. The study identified ambiguous trends in the functioning of the construction sector in the countries of the European Union and other countries. In particular, one should point out the growth in the cost of construction projects and their profitability. However, certain problematic aspects of the formation and use of information support for the construction sector, the functioning of construction enterprises, directions of development and implementation of design organizations. This negatively affects the development of the construction sector, the level of informed management decisions. Therefore, as in domestic enterprises, there is a need to apply modern mechanisms to ensure their development, in particular, in the context of the formation and implementation of social corporate responsibility. It is determined that construction is a catalyst for the development of the state economy, which is affected by internal and external economic factors; the contours of the functioning of the construction sector in the economy of the EU and other European countries is the increase in the cost of construction and an increase in its level of production; found a decrease in the level of performance of enterprises in the construction sector. Directions for ensuring the development of construction enterprises are determined, taking into account international experience.

Key words: construction industry, international experience, stakeholders, construction enterprises.

Постанова проблеми. Сучасні умови господарювання потребують від вітчизняних будівельних підприємств застосування сучасних підходів до забезпечення свого функціонування та розвитку. У цьому контексті необхідно враховувати напрями та особливості формування і використання соціальної корпоративної відповідальності. Крім того, на цей процес впливає рівень взаємодії зі стейкхолдерами будівельних підприємств. Слід зазначити, що наведені напрями залежать від чинників, що характеризують стан та функціонування будівельної сфери, враховуючи міжнародний досвід. Тому актуальність статті полягає у необхідності дослідження напрямів та особливостей функціонування будівельної сфери на основі міжнародного досвіду.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемами функціонування будівельної сфери, дослідженням особливостей її розвитку займалися такі вчені, як: К.А. Мамонов [1; 9], О.М. Непомнящий [2], Н.А. Петрищенко [4], Д.О. Пруненко [5; 9], О.В. Стукаленко [6], Ю.О. Тараруєв [7], Є.А. Тарасевич [8], В.А. Величко [9] та інші [3]. Поряд із цим залишаються не вирішеними питання щодо розроблення механізмів управління будівельними підприємствами, що забезпечують їхній розвиток з урахуванням сучасного міжнародного досвіду.

Формування цілей статті. Метою дослідження є визначення напрямів та особливостей функціонування підприємств будівельної сфери з огляду на міжнародний досвід. Досягнення поставленої мети лежить у площині вирішення таких завдань:

- проаналізувати стан та динаміку функціонування будівельної сфери європейських та інших країн;
- визначення напрямів розвитку будівельних підприємств з огляду на міжнародний досвід.

Виклад основного матеріалу. Функціонування будівельних підприємств визначається основними показниками, які здійснюють свою діяльність у міжнародному середовищі. Динаміка індексу будівельного виробництва країн Європейського Союзу свідчить про

його зростання загалом по країнах. Такий результат отриманий завдяки зростанню індексу будівельного виробництва у таких країнах, як Чехія, Данія, Німеччина, Іспанія, Хорватія, Угорщина, Польща, Словенія, Фінляндія, Швеція, Велика Британія. Отже, можна дійти висновку про зростання ефективності функціонування будівельної сфери. Аналогічну динаміку демонстрував індекс будівельного виробництва у країнах Європейського Союзу. У результаті аналізу визначено зростання індексу будівельних робіт у 2019 р. порівняно з 2013 і 2015 рр. загалом у країнах Європейського Союзу. Таку позитивну динаміку зумовлювало збільшення цього показника у таких країнах, як Бельгія, Угорщина, Велика Британія. Слід зазначити, що у більшості країн в одному або декількох періодах спостерігалось зниження індексу будівельних робіт.

Слід відзначити зниження рівня інформаційного забезпечення щодо кількості дозволів на будівництво. Загалом спостерігається їхнє зростання усього в країнах Європейського Союзу. Цьому сприяло збільшення індексу кількості дозволів на будівництво у Бельгії, Німеччині, Греції, Іспанії, Кіпрі, Угорщині, Португалії. Гальмувало цей процес зниження індексу у Франції, Румунії, Фінляндії, Швеції, Норвегії, Північній Македонії.

Визначено зростання індексу вартості будівництва у країнах Європейського Союзу та інших країнах, таких як Ірландія, Іспанія, Італія, Литва, Нідерланди, Австрія, Польща, Португалія, Фінляндія, Норвегія, Туреччина. Слід зазначити, що зниження рівня інформаційного забезпечення щодо вартості будівництва негативно впливає на обґрунтованість прийнятих управлінських рішень.

На основі дослідження визначено зростання цін на матеріали в будівництві майже у всіх країнах, окрім Греції. Відсутнє інформаційне забезпечення щодо Ірландії, Польщі. Частково не отримано інформації про ціни на матеріали щодо Греції, Іспанії, Італії, Нідерландів, Португалії, Великої Британії, Норвегії, Туреччини. Слід зазначити, що рівень зайнятості країн Європейського

Союзу у будівництві у 2019 р. характеризувався зростанням, окрім Північної Македонії. Це свідчить про поживлення активності у будівельному секторі, розширення можливостей використання робочого капіталу та його зміцнення. У всіх досліджених країнах Європейського Союзу, окрім Ісландії, де відсутня інформація, у 2019 р. порівняно з 2015 р. спостерігається зростання рівня заробітної плати у будівництві. Це свідчить про збільшення можливостей щодо забезпечення робочої сили та її зацікавленості у результатах праці.

Динаміка обсягів оборотів коштів щодо розвитку будівельних проектів у країнах Європейського Союзу та інших країнах за 2009–2018 рр. свідчить про їх зростання у більшості країн. Слід відзначити зниження інформаційно-аналітичного забезпечення щодо обсягів оборотів коштів у сфері розроблення та реалізації будівельних проектів.

Обсяг вартості продукції щодо розвитку будівельних проектів у країнах Європейського Союзу та інших країнах за 2009–2018 рр. зростав у Бельгії, Чехії, Данії, Німеччині, Ірландії, Франції, Латвії, Литві, Люксембурзі, Угорщині, Мальті, Австрії, Польщі, Румунії, Фінляндії, Швеції, Новій Британії, Норвегії. Поряд із цим гальмувало цей процес зниження вартості у таких країнах, як Болгарія, Греція, Іспанія, Хорватія, Італія, Кіпр, Нідерланди, Португалія, Словенія, Словаччина.

У деяких країнах відсутня інформація про формування та динаміку вартості продукції щодо розвитку будівельних проектів у країнах Європейського Союзу та інших країнах за 2009–2018 рр.

Динаміка обсягів валової вартості щодо розвитку будівельних проектів за 2009–2018 рр. у країнах Європейського Союзу та інших країнах свідчить про низький рівень інформаційно-аналітичного забезпечення, що негативно впливає на рівень прийняття управлінських рішень, формування та використання корпоративної репутації для забезпечення розвитку будівельних проектів.

Динаміка обсягів доданої вартості щодо розвитку будівельних проектів за 2009–2018 рр. по країнах Європейського Союзу та інших країнах також підтверджує висновок про низький рівень інформаційно-аналітичного забезпечення.

У результаті дослідження обсягу обороту коштів щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. у країнах Європейського Союзу та інших країнах визначені неоднозначні тенденції. Зокрема, спостерігається його зростання в таких країнах, як Бельгія, Данія, Німеччина, Ірландія, Франція, Латвія, Литва, Люксембург, Угорщина, Мальта, Нідерланди, Австрія, Румунія, Словаччина, Фінляндія, Швеція, Нова Британія, Норвегія. Поряд із цим у деяких країнах відбувається зниження обсягу обороту коштів щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. (Болгарія, Чехія, Греція, Іспанія, Хорватія, Італія, Кіпр, Польща, Португалія, Словенія).

На зниження інформаційно-аналітичного забезпечення щодо визначеного показника вплинула відсутність інформації в Естонії, Ісландії, Ліхтенштейні, Швейцарії, Північній Македонії, Сербії, Туреччині, Боснії та Герцеговині.

Динаміка вартості продукції щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. у країнах Європейського Союзу та інших країнах свідчить

про різноспрямованість її формування. Зокрема, зростання вартості продукції щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за досліджений період спостерігалось у таких країнах, як Бельгія, Данія, Німеччина, Ірландія, Франція, Латвія, Литва, Люксембург, Угорщина, Мальта, Нідерланди, Австрія, Польща, Румунія, Словаччина, Фінляндія, Швеція, Нова Британія, Норвегія. Зниженням вартості продукції щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. відзначалися Болгарія, Чехія, Греція, Іспанія, Хорватія, Італія, Кіпр, Португалія, Словенія.

У деяких країнах спостерігається відсутність інформаційного забезпечення щодо формування вартості будівництва житлових і нежитлових будівель за досліджений період.

Показник валового прибутку щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. у країнах Європейського Союзу та інших країнах свідчить про низький рівень інформаційного забезпечення, що знижує ефективність та обґрунтованість прийняття управлінських рішень.

Динаміка та значення показників доданої вартості щодо будівництва житлових і нежитлових будівель за 2009–2018 рр. у країнах Європейського Союзу та інших країнах свідчить про низький рівень інформаційного забезпечення, особливо у частині відсутності його значень у 2018 р. (у кожній країні) та інформації за окремі роки в Ірландії, Мальті, Ісландії, Ліхтенштейні, Швейцарії, Північній Македонії, Сербії, Туреччині, Боснії та Герцеговині.

Висновки. У результаті дослідження визначені неоднозначні тенденції у сфері функціонування будівельної сфери у країнах Європейського Союзу та інших країнах. Зокрема, слід вказати на зростання вартості об'єктів будівництва, їхньої прибутковості. Проте визначені проблемні аспекти щодо формування та використання інформаційного забезпечення будівельної сфери, функціонування будівельних підприємств, напрямів розроблення та реалізації проектних організацій. Це негативно впливає на розвиток будівельної сфери, на рівень прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Тому, як і на вітчизняних підприємствах, виникає необхідність застосування сучасних механізмів забезпечення їхнього розвитку у контексті формування та реалізації соціальної корпоративної відповідальності.

Визначені напрями та особливості функціонування будівельної сфери, з огляду на міжнародний досвід, дали змогу встановити, що:

- будівництво є каталізатором розвитку економіки держави, на нього впливають внутрішні і зовнішні економічні фактори;
- контурами функціонування будівельного сектору в економіці країн ЄС та інших країн є зростання витрат на здійснення будівництва та збільшення рівня його виробництва;
- визначено зниження рівня результативності функціонування підприємств будівельної сфери.

Визначені такі напрями забезпечення розвитку будівельних підприємств з огляду на міжнародний досвід, як:

- лібералізація чинного законодавства та зниження необґрунтованих контролюючих функцій з боку державних інституцій;

- забезпечення результативності діяльності будівельних підприємств;
- підвищення ефективності взаємодії із групами стейкхолдерів;
- визначення можливостей застосування сучасних інструментів для забезпечення управління будівельними підприємствами;
- формування кількісного підґрунтя для прийняття обґрунтованих управлінських рішень шляхом розро-

блення та застосування сучасних методів інтегральної оцінки;

- забезпечення зростання рівня інформаційно-аналітичного забезпечення функціонування будівельних підприємств;

- розроблення механізмів формування та використання сучасних інструментів забезпечення розвитку будівельних підприємств, застосовуючи напрями створення та застосування корпоративної соціальної відповідальності.

Список використаних джерел:

1. Мамонов К.А. Стейкхолдерна стратегія вартісно-орієнтованого управління капіталом бренду будівельних корпоративних підприємств : дис. ... д-ра екон. наук : 08.00.04. Харків, 2013. 557 с.
2. Непомнящий О.М. Децентралізація державного регулювання будівельної діяльності: закордонний досвід для України. URL: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/04.pdf> (дата звернення: 18.03.2020).
3. Особливості господарської діяльності будівельних галузей та їх вплив на побудову бухгалтерського обліку. URL: <http://ua.textreferat.com/referat-2927-1.html> (дата звернення: 20.03.2020).
4. Петрищенко Н.А. Аналіз стану будівельної діяльності у регіонах України. *Економіка: реалії часу*. С. 192–197. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/192-197.pdf> (дата звернення: 20.03.2020).
5. Пруненко Д.О. Аналіз трансформаційних процесів, що відбуваються на будівельних підприємствах. *Achievements of world science: proceedings of VIII International scientific conference*. Morrisville, 2017. С. 29–32.
6. Стукаленко О.В. Місце саморегулювних організацій у системі регулятивних органів у будівельній галузі. *Вісник Південного регіонального центру Національної академії правових наук України*. 2016. № 7. С. 159–166.
7. Тараруєв Ю.О. Удосконалення механізму оцінки інтелектуальних активів будівельних підприємств : автореф. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Харків, 2008. 21 с.
8. Тарасевич Е.А. Интеллектуальный капитал строительной организации в обеспечении ее конкурентоспособности. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/intellektualnyy-kapital-stroitelnoy-organizatsii-v-obespechenii-ee-konkurentosposobnosti> (дата звернення: 19.03.2020).
9. Prunenko D.A., Velychko V.A., Mamonov K.A. Status and direction of Ukrainian enterprises transformation. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. 2017. № 3(19). Part 3. P. 85–88.

References:

1. Mamonov K.A. (2013) *Stekholderna stratehiia vartisno-orientovanoho upravlinnia kapitalom brendu budivelnnykh korporatyvnykh pidpriemstv* [Stakeholder strategy of value-oriented brand capital management of construction corporate enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
2. Nepomniashchy O.M. Detsentralizatsiia derzhavnoho rehuliuвання budivelnoi diialnosti: zakordonnyi dosvid dlia Ukrainy [Decentralization of state regulation of construction activities: foreign experience for Ukraine]. Available at: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2014-1/doc/4/04.pdf> (accessed 18 March 2020).
3. Osoblyvosti hospodarskoi diialnosti budivelnnykh haluzei ta yikh vplyv na pobudovu bukhgalterskoho obliku [Features of economic activity of construction industries and their influence on the construction of accounting]. Available at: <http://ua.textreferat.com/referat-2927-1.html> (accessed 20 March 2020).
4. Petryshchenko N.A. Analiz stanu budivelnoi diialnosti u rehionakh Ukrainy [Analysis of construction activities in the regions of Ukraine]. *Ekonomika: realii chasu*, pp. 192–197. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No4/192-197.pdf> (accessed 20 March 2020).
5. Prunenko D.O. (2017) Analiz transformatsiinykh protsesiv, sheho vidbuvaitsia na budivelnnykh pidpriemstvakh [Analysis of the transformation processes taking place at construction enterprises]. *Achievements of world science: proceedings of VIII International scientific conference*. Morrisville, pp. 29–32.
6. Stukalenko O.V. (2016) Mistse samorehulivnykh orhanizatsii u systemi rehuliatyvnykh orhaniv u budivelnii haluzi [Place of self-regulatory organizations in the system of regulatory bodies in the construction industry]. *Visnyk Pivdennoho rehionalnoho tsentru Natsionalnoi akademii pravovykh nauk Ukrainy*, № 7, pp. 159–166.
7. Tararuev Yu.O. (2008) Udoskonalennia mekhanizmu otsinky intellektualnykh aktyviv budivelnnykh pidpriemstv [Improving the valuation mechanism of intellectual assets of construction enterprises] (PhD Thesis), Kharkiv: O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv.
8. Tarasevich E.A. Intellektualnyi kapital stroitelnoi organizatsii v obespechenii ee konkurentosposobnosti [Intellectual capital of a construction organization in ensuring its competitiveness]. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/intellektualnyy-kapital-stroitelnoy-organizatsii-v-obespechenii-ee-konkurentosposobnosti> (accessed 19 March 2020).
9. Prunenko D.A., Velychko V.A., Mamonov K.A. (2017) Status and direction of Ukrainian enterprises transformation. *East European Scientific Journal*. Warsaw, Poland. № 3(19). Part 3. P. 85–88.

Громова О.Є.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу та реклами,
*Вінницький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету*

Hromova Olha,
Ph. D., Associate Professor of the
Marketing and Advertising Department,
Vinnitsia Institute of Trade and Economics KNUTE

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА В КОНТЕКСТІ ЇЇ МАРКЕТИНГОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

Громова О.Є. Конкурентоспроможність підприємства в контексті її маркетингового забезпечення.

У статті розглянуто вплив конкуренції на діяльність сучасних підприємств, що може бути охарактеризований як різноспрямований, це обумовлено різноманіттям виконуваних нею функцій. Відсутність стійкого визначення конкурентоспроможності веде лише до додаткової уваги до даної категорії з боку дослідників. Розглянуто основні напрямки підвищення конкурентоспроможності підприємств. Комплекс маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств у найбільш загальному вигляді можна визначити як єдиний комплекс заходів, який об'єднує сукупність суб'єктів ринку, спрямований на встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин між виробниками-продавцями і споживачами з метою розвитку та підтримки вітчизняних виробників продукції і підвищення конкурентоспроможності підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Ключові слова: конкуренція, ринок, підприємство, конкурентоспроможність, маркетинг, механізм.

Громова О.Е. Конкурентоспособность предприятия в контексте ее маркетингового обеспечения.

В статье рассмотрено влияние конкуренции на деятельность современных предприятий, что может быть охарактеризовано как разностороннее, это обусловлено разнообразием используемых нею функций. Отсутствие стойкого определения конкурентоспособности ведет лишь к дополнительному вниманию к данной категории со стороны исследователей. Рассмотрено основные направления повышения конкурентоспособности предприятий. Комплекс маркетинговых мероприятий относительно повышения конкурентоспособности предприятий в наиболее общем виде можно определить как единый комплекс действий, который объединяет совокупность субъектов рынка, направленный на установление и поддержание эффективных взаимоотношений между производителями-продавцами и потребителями с целью развития и поддержки отечественных производителей продукции и повышения конкурентоспособности предприятий как на внутреннем, так и на внешнем рынках.

Ключевые слова: конкуренция, рынок, предприятие, конкурентоспособность, механизм, маркетинг.

Hromova Olha. The competitiveness of the enterprise in the context of its marketing support. Crises in the economy of the country, as well as in the global economic space, make the management of enterprises pay more attention to the processes of production management, increase its efficiency. At the same time, most measures to improve the competitiveness of enterprises are marketing. The article considers the influence of competition on the activities of modern enterprises, which can be described as versatile, this is due to the variety of functions used by it. The lack of a strong definition of competitiveness leads only to additional attention to this category from researchers. The key to the system of enterprise goals is to ensure a stable position, to implement a strategy for its growth and increase competitiveness. The marketing goals are realized in the sphere of «buying behavior». Examples of such goals are: expanding the market, positioning a firm in a particular market segment, etc. The main directions of increasing the competitiveness of enterprises are considered. The purpose of the research is to scientifically substantiate and develop a mechanism for improving the competitiveness of enterprises in the market, which allows to increase the efficiency of their functioning in the current conditions of development. The proposed complex of marketing measures for improving the competitiveness of enterprises, which has a three-tier structure and reflects the qualitative changes in this market at the current time: the first level is operational that related to the possibilities of increasing the overall competitiveness of enterprises by increasing the comparative competitiveness of services, the second level is tactical that focused on improving the overall condition of the enterprise due to active orientation to the results of marketing activities, the third level is strategic that investment attractiveness of the enterprise through the use of such marketing tools as its image. The complex of marketing measures to increase the competitiveness of enterprises in the most general form that can be defined as a

single set of actions that combines a set of market entities aimed at establishing and maintaining effective relationships between manufacturers and sellers and consumers in order to develop and support domestic producers of products and increase the competitiveness of enterprises as in both domestic and foreign markets.

Key words: competition, market, enterprise, competitiveness, marketing.

Постановка проблеми. На сучасному етапі функціонування економіки України однією із стратегічних цілей розвитку стає підвищення конкурентоспроможності вітчизняних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В рамках наукового аналізу конкурентоспроможності підприємства з позицій маркетингу і методів її оцінки широко використані праці таких авторів, як: Бондаренка В., Гелея А., Дайана А., Джакота Д., Захарова А., Котлера Ф., Кучина Є., Мазаракі А., Мескона М., Мирнова М., Нижника В., Портера М., Рахманінова В., Рубіна Ю., Селезньова А., Урсі Г., Фатхутдінова Р., Хасбі Д., Шамільнова А., Яшина Н. та ін.

Постановка завдання. Полягає у розробці та впровадженні в реальну практику підприємств маркетингового механізму забезпечення конкурентоспроможності підприємств.

Результати. В сучасних умовах підприємства намагаються розробляти різні власні сценарії розвитку і протидії економічній кризі. У зв'язку з цим, проблеми підвищення конкурентоспроможності для підприємств дуже актуальні, оскільки від цього залежить їхнє існування і подальше функціонування на ринку.

У загальному вигляді маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства може бути представлений в наступному вигляді (рис. 1).

В якості основних напрямків підвищення конкурентоспроможності підприємства можна виділити:

– формування механізму зворотного зв'язку зі споживачами продукції з метою підвищення рівня його відповідності вимогам: споживачів;

– розробка прозорих механізмів обґрунтування ціни з метою оптимізації цінової політики підприємств;

– більш повне використання місцевого ресурсного потенціалу;

– формування розгалужених систем надання послуг з встановленням єдиних стандартів обслуговування клієнтів;

– забезпечення пропозиції супутніх послуг при наданні основної послуги;

– використання потенціалу продажів послуг із задіянням інтернет-технологій.

Таким чином, на перший план виходить позиція покупця, з позицій маркетингу, при оцінці конкурентоспроможності підприємств необхідно враховувати не тільки вимоги споживача до його ціни і якості, а й вимоги, що ставляться в основному до сфери укладання угоди і експлуатації товару, такі як оперативність поставки, організація сервісу, репутація підприємства-виготовлювача і конкретного постачальника тощо. Необхідно також враховувати ступінь, популярності марки і прихильності до неї споживача. На різних ринках ваги кожного з цих критеріїв можуть бути різними, а тому оцінку конкурентоспроможності слід проводити для кожного ринку окремо.

Однак, якщо в показнику конкурентоспроможності врахувати всі критерії споживачів конкретного ринку, то він відобразить лише очікувану, а не реальну конкурентоспроможність, бо для успішного продажу товару необхідно, щоб він співавачи вився на тому ринку, на якому дійсно потрібен, в потрібній кількості, в потрібний момент часу, щоб споживач був підготовлений до



Рис. 1. Маркетинговий механізм забезпечення конкурентоспроможності підприємства

появи даного товару, а маркетингова програма була б краще, ніж у конкурентів. Все це залежить від ефективного виконання маркетингових функцій: вивчення ринку, управління розробкою і виробництвом товару, управління збутом і просуванням.

Таким чином, концепція маркетингу призводить до більш широкого поняття реальної конкурентоспроможності підприємства, яке залежить не тільки від співвідношення «якість-ціна» і, не тільки від відповідності критеріям споживачів, але і від конкурентоспроможності всієї маркетингової діяльності фірми.

Комплекс маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств (рис. 2) в найбільш загальному вигляді можна визначити як єдиний комплекс заходів, який об'єднує сукупність суб'єктів ринку, спрямований на встановлення і підтримання ефективних взаємовідносин між виробниками-продавцями і споживачами з метою розвитку галузі, під-

тримки вітчизняних виробників продукції і підвищення конкурентоспроможності меблевих підприємств як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Головними в системі цілей підприємства є забезпечення стійкого становища, здійснення стратегії його зростання і підвищення конкурентоспроможності. Маркетингові ж мети реалізуються в сфері «купівельної поведінки». Прикладами таких цілей можуть служити: розширення ринку, позиціонування фірми на конкретному сегменті ринку тощо.

Таким чином, комплекс маркетингових заходів щодо підвищення конкурентоспроможності підприємств, представлений на рисунку 2, набуває нового змісту.

У сформованих на ринку умовах, головну роль починають грати можливості нецінової конкуренції з використанням маркетингових інструментів. Розрізняють два рівня управління маркетингом: стратегічний і тактичний.



Рис. 2. Маркетинговий механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства

Маркетингова стратегія полягає в довгостроковому узгодженні можливостей фірми з ситуацією на ринку. Стратегія являє собою план досягнення цілей компанії, в якому відображаються всі елементи маркетингу, фінансові ресурси, виробничі можливості.

З урахуванням сучасної ринкової ситуації на ринку, маркетингові заходи на цьому рівні управління повинні бути орієнтовані на:

- вдосконалення організаційної структури фірми, скорочення управлінських витрат;
- модернізацію системи маркетингової інформації відповідно до потреб ринку;
- розробку і виведення на ринок нових послуг, здатних повернути попит до компанії навіть в умовах кризи;
- вихід з ринків, де стало неможливим отримання стійкого прибутку.

Маркетингова тактика орієнтована на кон'юнктурні чинники формування попиту на вже наявні товари. Маркетингові заходи на цьому рівні управління зводяться до наступного:

- вивчення ринків з метою формування попиту і стимулювання збуту;
- аналіз товарів та управління їх номенклатурою з метою максимального задоволення ринкових вимог;
- прямі контакти зі споживачами;
- збільшення і навчання персоналу;
- активна участь у виставках і ярмарках;
- створення і підвищення ефективності сервісу;
- управління цінами;
- різноманітність у використанні маркетингових комунікацій (реклама, PR, спонсоринг, брендинг).

Слід зазначити, що проведення рекламних акцій – дорога інвестиція в розвиток бізнесу і підвищення конкурентоспроможності компанії на ринку. Тому їх реалізація повинна відбуватися з максимальним ступенем контролю і розуміння цілей і завдань рекламної компанії. Тактичний маркетинг (рекламна компанія) повинен бути строго узгоджений зі стратегічним (цілі і завдання компанії на ринку).

При цьому необхідно враховувати такі параметри, як:

- вивчення ринку;
- чітке формулювання мети рекламної компанії;
- осмислений вибір методів реклами;
- об'єктивний завмер кінцевого результату маркетингових заходів.

Таким чином, при реалізації на практиці стратегічних цілей компанії за допомогою тактичних маркетингових заходів для підприємств-виробників слід звертати особливу увагу на наступні параметри. По-перше, тактичний маркетинг має не тільки кошти, а й особливі канали реалізації, таким чином, компанії повинні враховувати не тільки для кого, але і яким чином повинні бути реалізовані маркетингові заходи. Крім того, слід орієнтуватися на ефект, вироблений маркетинговими заходами, і в разі їх низької ефективності, від них слід відмовитися.

Особливе місце в системі маркетингових заходів повинна приділятися, проблемам створення позитивного корпоративного іміджу, оскільки, як показав аналіз конкурентоспроможності, споживачі вітчизняної меблевої продукції не можуть назвати жодного великого виробника, оскільки більшість з них дуже схожі один на одного.

1) Корпоративний імідж – це «обличчя» компанії, створене відповідно до цілей діяльності і спрямованості на їх досягнення [2]. Корпоративний імідж – це не бренд. Це філософія, цінності, норми і «особистість» фірми. Корпоративний бренд входить в корпоративний імідж, будучи лише його частиною.

2) Крім того, що сильний корпоративний імідж дозволяє товару чи послуги виділятися Серед інших, він допомагає в цілому підприємству досягти намічених цілей і підвищити свою конкурентоспроможність. Фіксація непропорційної частки завойованого уваги. Підтримка сильного ефективного корпоративного іміджу – один із способів підвищити свої шанси на статус першої компанії, якій подзвонить потенційний партнер.

3) Скорочення загальних маркетингових витрат. Економляться зусилля на створення різних узагальнюючих або цільових брендів, реклама поширюється на всі товари підприємства, оскільки їх об'єднує єдиний фірмовий стиль.

4) Підвищення важливості фірми.

5) Внутрішня мотивація співробітників. Якщо співробітники поважають корпоративний імідж компанії, вони будуть прагнути виконувати її місію.

6) Імідж допомагає впоратися з невизначеністю. Позитивний настрій, забезпечений корпоративним іміджем серед співробітників, партнерів і клієнтів, допомагає підприємствам впоратися з будь-якими проблемами – від появи нових конкурентів до необхідності вводити новий товар [3].

7) Корпоративний імідж повинен відображати «особистість» компанії, будь-які дії і рішення підприємства повинні співвідноситися з його корпоративним іміджем.

Створення ефективного корпоративного іміджу – це процес, що складається з трьох послідовних кроків.

Крок 1. Сформулюйте фірмовий стиль. Мета – скоротити елементи корпоративного іміджу в декількох ключових сферах, які будуть відображати унікальну філософію, цінності і норми підприємства, що вселяють клієнтам, співробітникам і партнерам бажання працювати з ним.

Крок 2. Оцініть поточні дії. Співвідноситься щоденні дії з корпоративним іміджем, який підприємство хоче створити? Скорегуйте дії згідно корпоративному іміджу.

Крок 3. Застосуйте корпоративний імідж до поточних питань. Корпоративний імідж – це те, що робить компанію унікальною. Мета цього етапу – з'ясувати, як скористатися унікальністю при досягненні намічених цілей.

У сукупності всі маркетингові заходи дозволять знизити витрати, пов'язані з просуванням продукції, що є особливо актуальним в період кризових явищ в економіці. Досягнення сталого рівноважного положення на ринку виробників меблевої продукції в рамках поточної кризи можливо тільки за умови інтеграції стратегічних і тактичних зусиль маркетингових служб цих компаній.

Висновки. В умовах ринку кожне підприємство стає частиною конкурентної боротьби. Інтенсивність такої боротьби залежить від ряду факторів, ключовим з яких є число конкуруючих компаній на даному ринку або ринковому сегменті. При цьому в рамках конкурентної боротьби підприємства спираються на чинники, що забезпечують їх конкурентоспроможність. Управління конкурентоспроможністю підприємства в

рамках конкурентної боротьби реалізується на трьох рівнях: оперативному, тактичному і стратегічному. Оперативний рівень більшою мірою орієнтований на використання потенціалу конкурентоспроможності

послуг підприємства, тактичний спирається на потенціал загального стану підприємства, а стратегічний оперує інвестиційними показниками, тобто майбутньої конкурентоспроможністю підприємства.

Список використаних джерел:

1. Буга Н.Ю. Маркетинговий потенціал підприємства як основа його довгострокового розвитку. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : збірник наукових праць IV Міжнародної науково-практичної конференції (Ukraine, Vinnitsia, May 18-20) травня 2016 р. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2016. С. 23–29.
2. Громова О.Є. Маркетинговий підхід до управління конкурентоспроможністю підприємства. Соціально-політичні, економічні та гуманітарні виміри європейської інтеграції України : Збірник наукових праць VII Міжнародної науково-практичної конференції. Вінниця : Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Ч. 3. С. 109–116.
3. Громова О.Є. Інноваційно-інвестиційна діяльність як складова конкурентоспроможності підприємства. Маркетингова концепція діяльності підприємства в сучасних умовах : Збірник наукових праць VIII Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції «Актуальні проблеми ефективного соціально-економічного розвитку України: пошук молодих». Вісник студентського наукового товариства «ВАТРА» Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ, м. Вінниця, 23 квітня 2019 р. Вінниця : Редакційно-видавничий відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2019. Вип. 78. С. 111–118.
4. Довгань Ю.В. Місце і роль аналізу фінансового стану в оцінці інвестиційної привабливості підприємства. Обліково-аналітичне і фінансове забезпечення діяльності суб'єктів господарювання: освітньо-наукові та виробничі засади : матеріали міжнарод. наук.-практ. конф. 2017. С. 16–18.
5. Сич Є.М., Пилипенко О.В., Стасишен М.С. Стратегічний аналіз : навч. посіб. Київ : Каравела, 2010. 304 с.
6. Gelei A. Competitiveness: A Match between Value Drivers and Competencies In The Hungarian Automotive Supply Chain / A. Gelei. Hungary: Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, 2003.
7. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. Influence of transformational economic processes on marketing management by an international diversified conglomerate enterprise. European Journal of Sustainable Development. Rome, Italy. 2019, 8, 3, 448–454.

References:

1. Buha N.Yu. (2016) Marketynhovyyu potentsial pidpryyemstva yak osnova yoho dovhostrokovoho rozvytku [Marketing potential of the enterprise as a basis for its long-term development]. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeyskoyi intehtratsiyi Ukrayiny : zbirnyk naukovykh prats IV Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi* (Ukraine, Vinnitsia, May 18-20). Vinnitsia: Publishing and Editorial Department of VITE KNUTE, 2016, pp. 23–29.
2. Hromova O.Ye. (2019) Marketynhovyyu pidkhid do upravlinnya konkurentospromozhnisty pidpryyemstva [Marketing approach to enterprise competitiveness management]. *Sotsialno-politychni, ekonomichni ta humanitarni vymiry yevropeyskoyi intehtratsiyi Ukrayiny : zbirnyk naukovykh prats VII Mizhnarodnoyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi* (Ukraine, Vinnitsia). Vinnitsia: Publishing and Editorial Department of VITE KNUTE, 2019, pp. 109–116.
3. Hromova O.Ye. (2019) Innovatsiyno-investytsiyina diyalnist yak skladova konkurentospromozhnosti pidpryyemstva [Innovation and investment activity as a component of enterprise competitiveness]. *Zbirnyk naukovykh prats VIII Vseukrayins'koyi student-s'koyi nauково-praktychnoyi konferentsiyi «Aktual'ni problemy efektyvnoho sotsial'no-ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny: poshuk molodykh»*. Ukraine, Vinnitsia, April 18-20). Bulletin of the Student Scientific Society «VATRA» of the Vinnitsia Trade and Economic Institute of KNTEU, Vinnitsia, April 23, 2019. Vinnitsa: Editorial and Publishing Department of VITE KNTEU, 2019, no. 78, pp. 111–118.
4. Dovhan Yu.V. (2017) Mistse i rol analizu finansovoho stanu v otsintsi investytsiynoyi pryvablyvosti pidpryyemstva [The place and role of the analysis of the financial condition in the assessment of the investment attractiveness of the enterprise]. *Bukhhalters'kyi, analitychnyy ta finansovyyi suprovid diyal'nosti sub'yektiv hospodaryuvannya: osvityna, naukova ta vyrobnycha osnova: materialy mizhnar. konf. 2017*, pp. 16–18.
5. Sych Ye.M., Pylypenko O.V., Stasyshen M.S. (2010) Strategic analysis: a textbook. Kyiv: Caravel.
6. Gelei A. (2003) *Competitiveness: A Match between Value Drivers and Competencies In The Hungarian Automotive Supply Chain*. Hungary: Budapest University of Economic Sciences and Public Administration.
7. Tanasiichuk A., Hromova O., Abdullaieva A., Holovchuk Y., Sokoliuk K. (2019) *Influence of transformational economic processes on marketing management by an international diversified conglomerate enterprise*. European Journal of Sustainable Development, no 8, 3, pp. 448–454.

УДК 338.45

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-18>**Деркач О.Г.,**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності,
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка***Метошоп О.-А.Ю.,**студентка,
*Київський національний університет імені Тараса Шевченка***Derkach Oksana,**PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management
of Innovation and Investment Activity,
*Taras Shevchenko National University of Kyiv***Metoshop Oleksandra-Anna,**Student of the Department of Management
of Innovation and Investment Activity,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

ВПЛИВ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО ТА ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА ФОРМУВАННЯ ІМІДЖУ МЕНЕДЖЕРІВ (НА ПРИКЛАДІ НАК «НАФТОГАЗ УКРАЇНИ»)

Деркач О.Г., Метошоп О.-А.Ю. Вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища на формування іміджу менеджерів (на прикладі НАК «Нафтогаз України»). У статті проаналізовано різноманітні підходи до визначення поняття «імідж менеджера» та надано власне тлумачення терміна. Наведено чинники формування позитивного іміджу менеджерів усіх рівнів управління. Побудовано профілі зовнішнього та внутрішнього середовища іміджу менеджерів топ-менеджменту, середнього та низового рівнів, а також здійснено їхнє оцінювання на прикладі НАК «Нафтогаз України». На основі аналізу світового досвіду надано пропозиції щодо підтримання позитивного іміджу кожної ланки управління досліджуваного підприємства. Для топ-менеджменту – стратегія розвитку та зміцнення іміджу компанії та керівників найвищого рівня управління; для середньої ланки управління – стратегія розвитку на основі застосування ефективної PR-кампанії філій; для низового рівня – створення та підтримка на певному рівні зовнішнього іміджу.

Ключові слова: імідж менеджера, управління, рівні управління, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище.

Деркач А.Г., Метошоп А.-А.Ю. Влияние факторов внешней и внутренней среды на формирование имиджа менеджеров (на примере НАК «Нафтогаз Украины»). В статье проанализированы различные подходы к определению понятия «имидж менеджера» и предоставлено собственное толкование термина. Представлены факторы формирования положительного имиджа менеджеров всех уровней управления. Построены профили внешней и внутренней среды имиджа менеджеров топ-менеджмента, среднего и низового уровней, а также осуществлено их оценивание на примере НАК «Нафтогаз Украины». На основе анализа мирового опыта даны предложения по поддержанию положительного имиджа каждого звена управления исследуемого предприятия. Для топ-менеджмента – стратегия развития и укрепления имиджа компании и руководителей высшего уровня управления; для среднего звена управления – стратегия развития на основе применения эффективной PR-кампании филиалов; для низового уровня – создание и поддержание на определенном уровне внешнего имиджа.

Ключевые слова: имидж менеджера, управление, уровни управления, внешняя среда, внутренняя среда.

Derkach Oksana, Metoshop Oleksandra-Anna. Influence of factors of external and internal environment on formation of image of managers (on the example of «Naftogaz» of Ukraine). The image of manager is a key element of the image of the company. A positive image can be a competitive advantage when creating the image of any enterprise. The purpose of the study is to reveal the main factors influencing the image of the manager of different levels of management and directions for its improvement. The essence of the concept of "image of the manager" is revealed in the article. According to the authors, the image of the manager is an artificially formed image (of the company, policy, entrepreneur, product, service) and a relatively stable idea of any object. The factors of formation of positive image of managers of all levels of management are determined. The obtained factors are grouped as those that form opportunities and threats and strengths and weaknesses in forming the image of the manager on

the example of «Naftogaz» of Ukraine. The profiles of the external and internal environment of the image of top-management, middle and lower-level managers are given and their evaluation is made. On the basis of the analysis of world experience (Great Britain, USA, France, Germany), suggestions are made to maintain a positive image of each branch of management of the studied enterprise. «Naftogaz» of Ukraine has the highest level of managers' image and many opportunities to represent the company and the country effectively at national and international levels. It is suggested to use image advertising to strengthen the image of TOP managers. Its main task is to create a positive image of the company in the eyes of a wide range of consumers, which will help neutralize the negative opinion that has formed in the society about the company due to high level of gas prices for households and excessive, comparing to the national average, salaries of the top managers of this company. At the middle and lower levels of management at «Naftogaz» of Ukraine there is a predominance of opportunities over threats and strengths over weaknesses, so it is advisable to choose a strategy of development and to strengthen the image of affiliates and middle managers, which will be based on the promotion and effective PR campaign of affiliates, participation in public life, creating favorable conditions for career ladder promotion, an effective employee motivation system.

Key words: manager image, management, levels of management, external environment, internal environment.

Постановка проблеми. Професіоналізм персоналу та насамперед керівників впливає на ефективність діяльності організації. Особливо популярною стала сфера технологій формування іміджу керівника. Методи, розроблені в цьому напрямі, знаходять застосування не тільки у сфері управління організацією, але й у сфері етикету ділового спілкування, в етичних питаннях сучасного бізнесу. Тому це викликає підвищений інтерес дослідників.

Практика показує, що нерідко люди, які є талановитими, мають великий потенціал, не досягають справжнього успіху. Така ситуація спричинена саме відсутністю позитивного іміджу та нездатністю його формування. Тому необхідно працювати над створенням власного позитивного іміджу та його удосконаленням, що свідчить про актуальність досліджень за цією тематикою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблемі створення іміджу присвячені дослідження численних зарубіжних та вітчизняних авторів, таких як Дж. Браун, Р.М. Андрєєва, С.А. Болсун, О.Й. Лесько, М.П. Сагайдак, Л.І. Скібіцька, О.С. П'ятіна, М.Д. Прищак, В.С. Шевченко та інші. Однак більшість авторів звертають увагу загалом на імідж підприємства, тоді як іміджу менеджера приділяється мало уваги.

Метою дослідження є розкриття основних чинників впливу на імідж менеджера різних рівнів управління.

Виклад основного матеріалу. Поняття іміджу зародилося досить давно. Етимологічно слово «імідж» походить від латинського «imago» – «образ» і було відомо ще з давніх часів [1]. Вперше поняття іміджу з'явилося у 60–80 рр. ХХ ст. у галузі загальної та соціальної психології в дослідженнях зарубіжних вчених. Його зміст тлумачився переважно в контексті теорії сприйняття, діяльності, спілкування і соціального пізнання [2]. Нині є велика кількість визначень поняття «імідж», що розглядають його з різних позицій. У табл. 1 наведено різноманітні підходи до визначення поняття «імідж менеджера».

На думку авторів, імідж менеджера – це штучно сформований образ (фірми, політика, підприємця) і відносно стійке представлення про будь-який об'єкт. Відзначимо, що більшість авторів надають значну увагу складникам іміджу, тоді як чинники, що його визначають, висвітлюються мало та неоднозначно.

Зокрема, М.Д. Прищак та О.Й. Лесько [8] виділяють зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу. До зовнішніх чинників іміджу відносять: зовнішній вигляд, гарні манери, виразність міміки та вміння нею керувати, вміння використовувати простір для спілкування тощо. До внутрішніх (психологічних) чинників іміджу – мистецтво подобатися людям; вміння правильно спілкуватися; наявність необхідних для позитивного іміджу

Таблиця 1

Підходи до визначення поняття «імідж менеджера»

Автор	Визначення
Болсун С.А.	Імідж – це об'єктивний чинник, який має важливе значення в оцінюванні соціального явища, процесу чи особистості людини. Імідж багатовимірний, що визначає те, що саме певна особистість робить, що говорить та яким є вияв її внутрішнього світу, особистісні та професійні якості, риси характеру, манери, стиль спілкування, рівень вихованості та зовнішність.
Скібіцька Л.І.	Особистий імідж – образ людини, як правило, авторитетний, соціальний статус, що має високу оцінку оточення. Коли менеджер сприймається людьми як респектабельна людина, то про нього говорять, що у нього «є імідж».
Браун Л.	Імідж – все те, що здатне справити певне враження на деяку кількість людей. Люди, у свідомості яких формується імідж об'єкта (цільові групи, сегменти споживчого ринку) – це суб'єкти іміджу, вони є колективними
Мельников І.В.	Імідж – це образ людини в очах інших людей. Це складне збірне поняття включає те, як людина виглядає, одягається, говорить; її пошту, пози і «мову тіла»; її вміння, дії, поведінку в різних ситуаціях; її оточення і організацію, яку вона представляє.
Шевченко В.С.	Феноменологічний – розкриває феномен образу; соціально-психологічний – досліджується роль іміджу у діловій комунікації; технологічний – розглядаються способи і прийоми створення іміджу; антропологічний – розкриває роль іміджу як способу самоактуалізації особистості.

Джерело: складено авторами на основі [3; 4; 5; 6; 7]

якостей особистості; вміння розуміти людей та впливати на них тощо. Внутрішніми (егічними) чинниками іміджу є: чесність; порядність; повага до підлеглих, партнерів; вірність даному слову; здатність ефективно взаємодіяти згідно з чинним законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

На нашу думку, наведена класифікація чинників більше стосується складників, що формують імідж менеджера. Відзначимо, що імідж менеджера може створювати не тільки людина, а й організація, що є зовнішнім чинником та формує імідж менеджера. Своєю чергою, імідж організації визначається на підставі всебічної оцінки суспільством, спільнотами та клієнтами діяльності, стратегії та культури організації. Він стає фактором довіри клієнтів до організації, зростання продажів її продукції, отримання кредитів, процвітання/занепаду. Відповідно, коли людина отримує роботу менеджера у вже діючій та сформованій компанії, що розвивається, її імідж має відповідати й іміджу підприємства. Окрім того, можна виділити й інші зовнішні чинники, які формуватимуть стиль керівника, а отже, і формуватимуть його імідж. Це, зокрема: вимоги, які пред'являються до менеджерів; специфіка системи організації; виробниче середовище; особливості колективу.

Під час формування позитивного іміджу менеджера та підприємства слід звертати увагу й на висвітлення у ЗМІ об'єктивних успіхів, що досягнуті менеджерами організації. Зазначені заходи можуть сприяти підвищенню зацікавленості громадян, їхній більшій поінформованості щодо особливостей професійної діяльності менеджерів, підвищенню їхнього авторитету і довіри до діяльності менеджерів, які представляють їхні інтереси на зовнішньому ринку.

Одним із факторів формування позитивного іміджу є здатність керування комунікаціями, що дає змогу учасникам процесу розбудовувати сильні сторони і нейтралізувати слабкі. Встановлення та підтримування комунікацій між організацією та групами громадськості є досить важливим фактором. Одна і та сама організація може по-різному сприйматися інвесторами, держструктурами, місцевою та міжнародною громадськістю.

Розглянемо детальніше вплив чинників на імідж менеджерів різних рівнів управління на прикладі провідного підприємства паливно-енергетичного комплексу – АТ «Національна акціонерна компанія «Нафтогаз України» (далі – НАК «Нафтогаз»). НАК «Нафтогаз» є вертикально-інтегрованою нафтогазовою компанією, яка здійснює повний цикл операцій із розвідки та розробки родовищ, експлуатаційного та розвідувального буріння, транспортування та зберігання нафти і газу, постачання природного і скрапленого газу споживачам.

На основі проведених досліджень виділено основні чинники, що враховують особливості діяльності цієї компанії, та згруповано їх як ті, що формують можливості і загрози та сильні і слабкі сторони у формуванні іміджу. Відзначимо, що на формування іміджу менеджера у досліджуваній компанії будуть впливати і фактори макрооточення, які прямо не стосуються іміджу менеджера, але можуть вплинути на нього. До таких чинників варто віднести: економічні, правові, політичні, соціальні, технологічні та міжнародні. Так, наприклад, політична площина постачання енергоресурсів та необхідність формування економічної без-

пеки нашої держави створює відповідні вимоги до формування стилю керівників, а отже, й іміджу топ-менеджерів цієї компанії. Окрім цього, не слід забувати, що це публічні люди, які представляють нашу країну на міжнародній арені та мають можливість спілкуватися із топ-менеджерами міжнародних компаній. При цьому підвищена увага з боку ЗМІ, негативні реакції оточення чи тиск зі сторони партнерів та держави – загрози, які можуть суттєво погіршити імідж керівництва, якщо цьому не буде надано досить уваги.

Формування іміджу не є зміною особистості керівника. Цей процес не може зробити з однієї людини абсолютно іншу, тому для керівника важливим є знання основ психології задля здійснення самооцінки, визначення своїх сильних та слабких сторін. Відзначимо, що імідж менеджера на різних рівнях може відрізнятися. У табл. 1.2. наведено профіль зовнішнього середовища іміджу менеджера ТОП-рівня.

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,35 - 4,31 = +0,04$, що свідчить про несуттєву, проте перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища зважена оцінка факторів має додатне значення ($4,835 - 4,03 = +0,805$). Отже, сильні сторони мають перевагу над слабкими сторонами.

У таблиці 1.3. проведено оцінку дії чинників на імідж менеджерів середнього рівня управління НАК «Нафтогаз України».

Так, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,12 - 3,93 = +0,19$, що свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розраховано зважену оцінку факторів: $4,045 - 3,685 = +0,36$ та виявлено, що під час формування іміджу менеджерів середнього рівня переважають сильні сторони і можливості, що робить основним завданням утримання іміджу на належному високому рівні.

У таблиці 1.4 сформовано профілі зовнішнього та внутрішнього середовища низового рівня управління.

Отже, різниця між факторами зовнішнього впливу позитивної та негативної дії становить: $4,22 - 3,85 = +0,37$. Це значення свідчить про перевагу можливостей над загрозами. За результатами побудови профілю внутрішнього середовища розрахуємо зважену оцінку факторів: $4,21 - 3,51 = +0,7$.

У результаті дослідження внутрішнього середовища іміджу менеджера топ-рівня виявлено, що у НАК «Нафтогаз України» імідж менеджерів Топ-рівня має дуже багато сильних сторін і чимало можливостей, що дозволяє ефективно представляти компанію та нашу державу на міжнародному рівні. Виходячи з цього, для досліджуваного підприємства характерною подальшою стратегією є стратегія розвитку та зміцнення іміджу компанії та керівників топ-рівня. Дослідивши загрози, виявлено, що слід концентрувати увагу на позитивному сприйнятті ТОП-менеджменту міжнародними партнерами.

Потужні компанії таких країн, як Великобританія, США, Німеччина, Франція застосовують політику «м'якої сили» на міжнародному ринку, тоді як політика, яку провадить ПАО «Газпром» РФ, є політикою «жорсткої сили». Зрозуміло, що компанія НАК «Нафтогаз України» не є настільки сильною, щоб використовувати зазначені політики, проте вона має

Таблиця 1.2

Профіль іміджу менеджера топ-рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами міжнародного рівня	+	0,2	4,0	0,8
	Доступність до залучення іміджмейкерів міжнародного класу	+	0,2	3,5	0,7
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,3	5,0	1,5
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	4,5	1,35
	Всього	X	1	X	4,35
	Загрози				
	Негативна реакція зі сторони окремих міжнародних партнерів	-	0,3	4,0	1,2
	Загроза потрапити під вплив і прийняття нерациональних рішень через зовнішні негативні оцінки	-	0,3	4,7	1,41
	Високий тиск міжнародних компаній	-	0,2	4,0	0,8
	Висока увага ЗМІ	-	0,2	4,5	0,9
	Всього	X	1	X	4,31
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Високі організаторські здібності	+	0,15	5	0,75
	Високий професійний рівень	+	0,2	4,8	0,96
	Великий досвід роботи в компанії	+	0,25	5	1,25
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,25	4,8	1,2
	Прийняття виважених рішень	+	0,15	4,5	0,675
	Всього	X	1	X	4,835
	Слабкі сторони				
	Залежність від політичного впливу	-	0,35	4,8	1,68
	Необхідність багато працювати у складних умовах	-	0,3	4,0	1,2
	Завищені цілі для себе і для компанії	-	0,2	3,5	0,7
	Відсутність нових мотиваторів та кар'єрного росту	-	0,15	3,0	0,45
Всього	X	1	X	4,03	

Джерело: складено авторами

Таблиця 1.3

Профіль іміджу менеджера середнього рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Постійне спілкування із топ-менеджерами вітчизняних компаній	+	0,2	4,2	0,84
	Доступність до залучення іміджмейкерів України	+	0,3	4,4	1,32
	Доступність до засобів, що дають можливість формувати зовнішній образ та стиль	+	0,2	4,1	0,82
	Позитивне сприйняття іноземними партнерами	+	0,3	3,8	1,14
	Всього	X	1	X	4,12
	Загрози				
	Неможливість самостійно приймати складні рішення	-	0,45	4,0	1,8
	Підвищена увага ЗМІ	-	0,2	4,0	0,8
	Обмежена можливість використання ролі лідера	-	0,35	3,8	1,33
	Всього	X	1	X	3,93
	Сильні сторони				
Високі організаторські здібності	+	0,15	3,9	0,585	
Високий професійний рівень	+	0,15	4,5	0,675	

(Закінчення таблиці 1.3)

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали	
Внутрішні фактори	Великий досвід роботи в компанії	+	0,1	4,6	0,46	
	Вміння вести ділове спілкування	+	0,1	3,8	0,38	
	Орієнтація на досягнення високих результатів	+	0,15	3,5	0,525	
	Відповідальність	+	0,1	3,9	0,39	
	Швидке самонавчання	+	0,1	4,0	0,4	
	Прагнення до самореалізації та кар'єрного росту	+	0,15	4,2	0,63	
	Всього	X	1	X	4,045	
	Слабкі сторони					
	Залежність від Топ-менеджерів	-	0,3	4,0	1,2	
	Намагання здобути неможливе	-	0,45	3,8	1,71	
Вплив зовнішньої інформації	-	0,25	3,1	0,775		
Всього	X	1	X	3,685		

Джерело: складено авторами

Таблиця 1.4

Профіль іміджу менеджера низового рівня НАК «Нафтогаз України»

	Характеристика факторів	Характер впливу (+/-)	Вага	Оцінка (1-5)	Зважена оцінка, бали
Зовнішні фактори	Можливості				
	Кар'єрного росту	+	0,35	4,2	1,47
	Навчання менеджменту і техніці взаємодії з підлеглими	+	0,25	3,8	0,95
	Високий рівень орієнтації на результат, що дає можливість підвищити показники роботи та самоствердження	+	0,4	4,5	1,8
	Всього	X	1	X	4,22
	Загрози				
	Самоствердження за рахунок інших	-	0,2	3,5	0,7
	Можливість використання авторитарного стилю управління	-	0,25	3,5	0,875
	Маніпуляція та конкуренція можуть призвести до зниження ефективності підрозділу	-	0,35	4,5	1,575
	Надто жорсткі взаємовідносини між структурними підрозділами	-	0,2	3,5	0,7
Всього	X	1	X	3,85	
Внутрішні фактори	Сильні сторони				
	Зростає вмотивованість	+	0,20	4,2	0,84
	Можливість проявити лідерські якості	+	0,15	4,5	0,675
	Впевненість	+	0,05	3,8	0,19
	Досвід керівної роботи	+	0,25	4,5	1,125
	Вміння діяти у складних умовах	+	0,25	4,0	1
	Вдале поєднання нових ідей та раціоналізаторського підходу	+	0,1	3,8	0,38
	Всього	X	1	X	4,21
	Слабкі сторони				
	Схильність до маніпуляції	-	0,2	4,2	0,84
	Авторитарне управління	-	0,3	3,5	1,05
	Недовіра підлеглих	-	0,15	3,8	0,57
	Завищена самооцінка	-	0,1	3,0	0,3
Зайва амбіційність	-	0,25	3,0	0,75	
Всього	X	1	X	3,51	

Джерело: складено авторами

сформувати власну позицію на міжнародному ринку та відстоювати інтереси громадян України. Також необхідно нейтралізувати загрозу, що виникає зі сторони ЗМІ та створює негативний імідж її менеджерам. Це можна зробити за допомогою іміджевої реклами,

завданням якої є створення у широкого кола споживачів сприятливої думки про керівників компанії, переконання в тому, що діяльність компанії приносить користь суспільству, формування у споживачів асоціації з високою якістю послуг, що надає компанія. Така

реклама багато в чому допоможе згладити негативну думку суспільства, яка сформувалася на підставі високих цін на газ для населення, нафтопродукти та надмірні, порівняно із середнім рівнем по країні, заробітні плати топ-менеджерів цієї компанії.

На середньому та низовому рівнях управління у НАК «Нафтогаз України» також спостерігається переважання можливостей над загрозами та сильних сторін над слабкими. Відповідно до цього у перспективі на середній ланці управління слід застосувати стратегію розвитку та зміцнення іміджу філій та керівників середнього рівня, основним завданням якої має стати популяризація та ефективна PR-кампанія філій, які є менш відомими на суспільному рівні. Для цього, на нашу думку, керівники цих філій мають брати активну участь у суспільному житті та публічних заходах різного рівня. Варто також акцентувати увагу на створенні можливостей кар'єрного росту керівників до топ-рівня, а саме проходження курсів підвищення кваліфікації, курсів мотивування та лідерства та залучення керівників середнього рівня до участі у проектах стратегічного значення, на яких вони зможуть проявити себе.

Щодо низового рівня управління, то менеджерам слід приділити більше уваги створенню та укріпленню свого зовнішнього іміджу. Керівники низового рівня можуть реалізуватися, коли працюватимуть на імідж підприємства загалом. Індикаторами цього будуть високі показники успішної діяльності об'єктів, якими вони управляють, залучення інновацій, високий корпо-

ративний дух із відсутністю авторитарного управління та маніпуляцій.

Таким чином, робота над формуванням позитивного іміджу менеджера – це значна кількість заходів у системі діяльності підприємства, оскільки імідж керівників є визначальним фактором іміджу підприємства загалом.

Висновки. Отже, імідж менеджменту – одна із основних складових частин, що визначають імідж, репутацію та ставлення до підприємства загалом. Створення позитивного іміджу менеджменту безпосередньо впливає на діловий успіх організації, оскільки довіра до її управлінців формує атмосферу довіри до самої компанії. Саме тому потрібно приділяти значну увагу іміджу на всіх рівнях управління. Виділені нами чинники та проведена оцінка показали, що у компанії НАК «Нафтогаз України» переважають сильні сторони та можливості на всіх рівнях управління, а тому необхідно концентрувати увагу на утриманні та укріпленні іміджу. Основні загрози можуть надходити зі сторони як українських, так і закордонних ЗМІ, партнерів та суспільної оцінки, а слабкими сторонами є залежність від політичного впливу, необхідність багато працювати у складних умовах, можливе авторитарне управління деяких менеджерів та завищені очікування. Тому нейтралізація загроз та слабких сторін має стати пріоритетним напрямом розвитку іміджу менеджменту компанії.

У подальших дослідженнях нами буде сформована методика та на її основі визначено імідж менеджерів цієї компанії.

Список використаних джерел:

1. П'ятіна О.С Основні підходи до сутності корпоративного іміджу в теорії і практиці державного управління. URL: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (дата звернення: 25.03.2020).
2. Гінсіровська І.Р. Праксеологічні основи менеджменту : методичні рекомендації. Тернопіль : Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя, 2017. 120 с. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I_Ginsirovska-Metod_Precseological_basis_of_management.pdf (дата звернення: 02.04.2020).
3. Болсун С.А. Професійний імідж керівника навчального закладу. Менеджмент. 2013. № 7–9. С. 379–381.
4. Скібітська Л.І. Організація праці менеджера : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 360 с.
5. Браун Л. Имидж – путь к успеху. СПб. : Питер, 1996. 98 с.
6. Мельников И.В. Как должен выглядеть успешный менеджер : 2012 г. 50 с. URL: https://bookz.ru/authors/il_a-mel_nikov/kak-dolj_577/1-kak-dolj_577.html (дата звернення: 02.04.2020).
7. Шевченко В.С. Роль і місце іміджу керівника в ефективному управлінні сучасної організації. Соціальна економіка. 2016. № 2. URL: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/download/8259/7769/> (дата звернення: 01.04.2020).
8. Пришак М.Д., Лесько О.Й. Психологія управління і організації. URL: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html (дата звернення: 25.03.2020).

References:

1. P'iatina O.S. Osnovni pidkhody do sutnosti korporatyvnoho imidzhu v teorii i praktysii derzhavnoho upravlinnia [The main approaches to the essence of corporate image in the theory and practice of the government]. Available at: <http://academy.gov.ua/ej/ej12/txts/10pospdu.pdf> (accessed 25 March 2020).
2. Hinsirovs'ka I.R. (2017) Prakseolohichni osnovy menezhmentu: metodychni rekomendatsii. Ternopil' [Practical foundations of management]. Ternopil': Ternopil's'kyj natsional'nyj tekhnichnyj universytet imeni Ivana Puliuia. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/22901/1/I_Ginsirovska-Metod_Precseological_basis_of_management.pdf (accessed 02 April 2020).
3. Bolsun S.A. (2013) Profesijnyj imidzh kerivnyka navchal'noho zakladu. Menedzhment [Professional image of the head of the educational institution]. (in Ukrainian)
4. Skibits'ka L.I. (2010) Orhanizatsiia pratsi menezhnera [Organization of work of the manager]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
5. Braun L. (1996) Ymydzh – put' k uspekhu [Image – is the way to success]. St. Petersburg. (in Ukrainian)
6. Mel'nykov Y.V. (2012) Kak dolzhen vyhliadet' uspeschnyj menezher [How a manager should look like]. Available at: https://bookz.ru/authors/il_a-mel_nikov/kak-dolj_577/1-kak-dolj_577.html (accessed 02 April 2020).
7. Shevchenko V.S. (2016) Rol' i mistse imidzhu kerivnyka v efektyvnomu upravlinni suchasnoi orhanizatsii [The role and place of the image of the leader in the effective management of the modern organization]. Sotsial'na ekonomika (Social economy), № 2. Available at: <https://periodicals.karazin.ua/socconom/article/download/8259/7769/> (accessed 01 April 2020).
8. Prysachak M.D., Les'ko O.J. Psihologhiia upravlinnia i orhanizatsii [Psychology of management and organization]. Available at: https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/1lesko_psiholog_upravlin_organizaciyi/462.html (accessed 25 March 2020).

Долга Г.В.,
кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри менеджменту та туризму,
*Чернівецький торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету*

Dolha Halyna,
Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer
Department of Management and Tourism,
*Chernivtsi Trade and Economic Institute
of Kyiv National University of Trade and Economics*

УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВ ТУРИСТИЧНОГО БІЗНЕСУ

Долга Г.В. Управление инновационной деятельностью предприятий туристического бизнеса. У статті досліджуються науково-прикладні положення щодо управління інноваційною діяльністю підприємств туристичного бізнесу. Розглянуто теоретичні основи поняття та значення інновацій у туризмі в сучасних умовах. Зазначено, які нововведення належать до інновацій у туризмі. Визначено специфіку інноваційної діяльності в туризмі. Досліджено, що новою формою ринкових відносин підприємств туристичного бізнесу виступає електронний бізнес, який заснований на застосуванні новітніх телекомунікаційних технологій та Інтернету і відкриває нові можливості для підприємств цієї сфери. Удосконалено основні напрями інноваційної діяльності у сфері туризму. Встановлено, що в умовах постійно мінливої ринкової кон'юнктури нововведення має бути орієнтоване на якомога повніше задоволення потреб клієнтів. Сформовані висновки визначили, що завдяки впровадженню інновацій у виробничий процес туристичного підприємства можна досягти високого рівня розвитку організації та зайняти в конкурентній боротьбі найбільш вигідну позицію.

Ключові слова: туризм, туристичний бізнес, інновації, управління, інноваційна діяльність.

Долга Г.В. Управление инновационной деятельностью предприятий туристического бизнеса. В статье исследуются научно-прикладные положения по управлению инновационной деятельностью предприятий туристического бизнеса. Рассмотрены теоретические основы понятия и значение инноваций в туризме в современных условиях. Указано, какие нововведения относятся к инновациям в туризме. Определена специфика инновационной деятельности в туризме. Доказано, что новой формой рыночных отношений предприятий туристического бизнеса выступает электронный бизнес, который основан на применении новейших телекоммуникационных технологий и Интернета и открывает новые возможности для предприятий данной сферы. Обобщены основные направления инновационной деятельности в сфере туризма. Установлено, что в условиях постоянно меняющейся рыночной конъюнктуры нововведение должно быть ориентировано на как можно более полное удовлетворение потребностей клиентов. Сформированные выводы определили, что благодаря внедрению инноваций в производственный процесс туристического предприятия можно достичь высокого уровня развития организации и занять в конкурентной борьбе наиболее выгодную позицию.

Ключевые слова: туризм, туристический бизнес, инновации, управление, инновационная деятельность.

Dolha Halyna. Management of innovation activity of tourism business enterprises. The article is devoted to the research of scientific and applied provisions on the management of innovative activity of tourism business enterprises. Many innovations in Western economic science have been devoted to the problem of innovation in tourism, the study of its structure and the development of evaluation criteria. Many scientific developments are devoted to the problems of innovative development in the tourism business today. However, the high degree of theoretical knowledge of the nature of innovation cannot be recognized as sufficient for the contemporary development of the domestic tourism industry. Among the considerable range of issues related to the study of tourism in both Ukraine and its individual regions, the importance of ensuring the conditions and improving the mechanisms for managing its innovative development play an important role. Thus, the problem of forming an innovative model of tourism development determines the urgent need for further theoretical understanding of the essence of innovation. The theoretical bases of the concept and meaning of innovations in tourism in modern conditions are considered. Based on the general concept of "innovation", innovation in tourism means a qualitatively new tourism product, service or any other end result of innovative activity of tourism enterprises, which allow to satisfy the current needs of tourists and get the maximum effect. It is stated what innovations are related to innovations in tourism. The specificity of innovative activity in tourism is determined. It has been researched that e-business is a new form of market relations of

tourist business enterprises, which is based on application of the latest telecommunication technologies and the Internet and opens new opportunities for enterprises in this field. The basic directions of innovative activity in the sphere of tourism have been improved. It has been established that in an ever-changing market environment, innovation should be focused on meeting customer needs as fully as possible. The established conclusions have determined that through the introduction of innovations in the production process of the tourism enterprise, it is possible to achieve a high level of development of the organization and to take the most favorable position in competition.

Key words: tourism, tourism business, innovations, management, innovative activity.

Постановка проблеми. Туристичний бізнес можна справедливо вважати бізнесом XXI століття, тому що він є одним із найбільш динамічних і прибуткових серед усіх галузей світового господарства. За даними статистики Всесвітньої організації туризму, на туризм припадає 10% валового світового продукту, 7% загального обсягу інвестицій, 5% усіх податкових надходжень. На сучасному етапі розвитку туристичної діяльності істотне значення має створення й ефективне використання системи інноваційного менеджменту. Незважаючи на складне економічне становище більшості туристичних підприємств, у сучасних умовах проявляється тенденція до посилення їхньої інноваційної активності, особливо в галузі технологічних інновацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як відомо, проблемі інновацій у туризмі, вивченню їхньої структури та розробленню критеріїв оцінки було присвячено чимало праць у західній економічній науці починаючи з 30-х років XX ст. Серед відомих праць, переважно прикладного характеру, можна відзначити роботи І. Ансоффа, Дж. К. Гелбрейт, К. Опенлендера, Б. Санто, П. Друкера, Й. Шумпетера та інших. Традиційно близькими до цієї проблеми були праці російських та вітчизняних науковців із питань науково-технічного прогресу, управління науковими дослідженнями та їх упровадження у виробництво (Л.С. Барютін, М.І. Лапін, М.Д. Кондратьєв, М.С. Гапоненко, О.В. Пономаренко, С.В. Валдайцев, С.Ю. Глазєв, О.О. Динкін, Ю.В. Яковець та інші). Сьогодні багато наукових розробок присвячено проблемам інноваційного розвитку в туристичному бізнесі. Науковий підхід до розвитку інноваційної діяльності розглядається в роботах учених: В.С. Новікова, Л.М. Малахової, Д.С. Ушакова, В.М. Аньшина, Л.С. Александрової, І.Т. Балабанова, А.А. Дагаєва, О.В. Федорова, Д. Аакера, В.Ю. Колесова, Н.Г. Кузнецова, С.Г. Тягліва, В.Л. Горбунова, Т.А. Фролової. Проте у наукових працях цих учених не досить повно розкриті питання створення та ефективного використання системи інноваційного менеджменту на туристичних підприємствах. Останнім часом були зроблені значні кроки в бік застосування інноваційного менеджменту в туристичному бізнесі. Однак багато ще попереду, оскільки низка фахівців продовжують вважати, що досягнуто незначного прогресу у справі застосування теорії менеджменту в туристичному бізнесі загалом та управлінні інноваціями в туризмі зокрема. Досягнутий високий ступінь теоретичного пізнання сутності інновацій не може бути визнаним як достатній для питань сучасного розвитку вітчизняної галузі туризму. Серед значного кола питань, які пов'язані з вивченням туристичної сфери як в Україні, так і в окремих її регіонах, важливе

місце займають завдання забезпечення умов та вдосконалення механізмів управління її інноваційним розвитком. Таким чином, проблема інноваційного розвитку туризму визначає гостру необхідність подальшого її теоретичного осмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження науково-прикладних положень щодо управління інноваційною діяльністю підприємств туристичного бізнесу: теоретичних основ поняття та значення інновацій у туризмі, специфіки інноваційної діяльності в туризмі, застосування новітніх телекомунікаційних технологій, удосконалення основних напрямів інноваційної діяльності у сфері туризму.

Виклад основного матеріалу дослідження. В інноваційній діяльності туристичний бізнес опирається на фундамент накопичених знань. Приступати до втілення нових ідей і створення нових напрямів туризму слід тільки після пізнання та вивчення форм і методів роботи як минулого, так і теперішнього. Глибоке розуміння сфери діяльності дає змогу передбачати розвиток подій і випереджати конкурентів. На впровадження інновацій у туризмі впливає економічна ситуація в країні, соціальне становище населення, національне законодавство, а також міжурядові і міжнародні угоди. Тому мотиви і причини появи інновацій в туристичній діяльності в кожній країні бувають різними. Але для будь-якої країни є декілька характерних рис [1, с. 221]:

- потреби населення, що зростають у зв'язку зі знайомством із способом життя в інших регіонах і отриманням нових знань;
- насичення багатьох класичних і традиційних напрямів поїздок (дестинацій);
- небезпека втрати квоти ринку у в'їзному туризмі;
- загострення конкуренції, зростання пропозицій стандартизованих глобальних продуктів;
- необхідність стримувати виїзд своїх громадян у зони, аналогічні за умовами регіонам своєї країни (природа, культура, клімат);
- гармонійне поєднання привабливих умов відпочинку і подорожей (природних і культурних особливостей, можливостей проведення дозвілля, придбання специфічних товарів і спеціальних туристських послуг) для повного задоволення потреб найвимогливіших туристів;
- технологічна революція й експансія послуг в економіці;
- перехід від економіки пропозиції до економіки попиту [2, с. 59–60].

Інновації в туризмі слід розглядати як системні заходи, що мають якісну новизну і приводять до позитивних зрушень, які забезпечують стійке функціонування і розвиток галузі в регіоні. Так, ідея

створення й реалізація туристських проєктів, що навіть не приносять спочатку істотного прибутку, може дати поштовх розвитку туризму і тим самим активно сприяти створенню додаткових робочих місць і зростанню доходів населення. Спираючись на загальне поняття «інновація», під інноваціями в туризмі розуміють якісно новий туристичний продукт, послугу або будь-який інший кінцевий результат інноваційної діяльності туристичних підприємств, які дають змогу задовольнити плінні потреби туристів та отримати максимальний ефект [3, с. 51]. З огляду на специфіку туризму, необхідно відзначити, що ефект, який буде одержано в результаті впровадження інновацій у діяльність туристичних підприємств, повинен мати не тільки економічний характер (наприклад, підвищення прибутку та рентабельності), але й соціальний (наприклад, підвищення культурно-освітнього рівня місцевого населення) та екологічний (реконструкція архітектурних пам'яток, відновлення природних ресурсів та ін.). До інновацій у туризмі слід віднести насамперед ті нововведення, які супроводжуються:

- відновленням та розвитком духовних і фізичних сил туристів;
- якісно новими змінами туристичного продукту;
- підвищенням ефективності функціонування інфраструктури туризму;
- збільшенням результативності управління стійким функціонуванням і розвитком туристичної сфери країни;
- підвищенням ефективності процесів формування, позиціонування та споживання туристичних послуг;
- прогресивними змінами факторів виробництва;
- посиленням іміджу та конкурентоздатності туристичних підприємств [4, с. 21–22].

Специфіка інноваційної діяльності в туризмі визначається:

- використанням передових інформаційних технологій у наданні традиційних транспортних, готельних та інших послуг;
- наповненням новими властивостями традиційних послуг та впровадженням нових послуг;
- освоєнням нових туристичних ресурсів;
- використанням сучасних форм організаційно-управлінської діяльності у сфері виробництва і споживання традиційних туристичних послуг;
- виявленям і використанням нових ринків збуту туристичних послуг і товарів [5, с. 35].

Однією з ознак успіху на ринку є збільшення ринкової частки. Дослідження показують, що не реклама і не активне просування продукту забезпечують стійке зростання частки ринку, а інновації на всіх напрямках туристичної діяльності. Інноваційні процеси проходять у міждержавних і національних системах управління туристичною діяльністю; освоєнні нових технологій (електронна торгівля, створення віртуальних туристичних фірм); формах маркетингу, створенні туристичного продукту. Електронний бізнес відкриває великі можливості розвитку будь-якому підприємству. Це нова форма ринкових відносин, заснована на застосуванні новітніх телекомунікаційних технологій та Інтернету. Ця система торгівлі прийнятна і для покупця, і для продавця. Але головне, що туризм має важливу перевагу перед іншими секторами електронної торгівлі – його споживач отримує товар безпосередньо в місці його

виробництва, в туристичному центрі. Впровадження електронного бізнесу дає змогу [6, с. 142]:

- використовувати більш економічні канали зв'язку з компаніями і цільовими ринками;
- споживачам простіше і швидше придбати туристичний продукт, що приводить до збільшення обороту й обсягу витрат;
- забезпечувати більш високий рівень обслуговування й утримання споживача;
- скорочувати витрати завдяки більшій ефективності внутрішніх операцій і спрощенню процедури торгових операцій.

Найважливішим аспектом електронного бізнесу і маркетингу є управління стосунками зі споживачем через споживацький маркетинг (Customer Relationship Management – CRM). CRM включає накопичення детальної інформації про споживачів [7, с. 175]. Інформація охоплює соціально-демографічну характеристику, інтереси, вид діяльності і запити споживачів. Електронна торгівля є новою формою ринкових відносин і ґрунтується на вживанні новітніх телекомунікаційних технологій, насамперед Інтернету. Система торгівлі в мережі Інтернет задовольняє як покупця, так і продавця. Якщо в 1997 р. обсяг глобального електронного ринку оцінювався в 10 млрд дол., то в 2015 р. – вже більше 350 млрд дол. США [8, с. 237]. Туризм має важливу перевагу перед іншими секторами електронної торгівлі – його споживач отримує придбаний продукт безпосередньо в місці його виробництва, в туристичному центрі (немає необхідності доставляти продукт споживачу за різними адресами). В 1990-х рр. в Італії для створення іміджу країни, привабливої для туризму, була розроблена цільова стратегія – маркетинг для продукту. Його мета полягає в тому, щоби створювати і просувати туристичний продукт, що виражає і відображає територіальні особливості та поєднує цінності навколишнього середовища зі специфічними місцевими умовами прийому, обслуговування туристів [3, с. 61–62].

Отже, основними напрямками інноваційної діяльності у сфері туризму є:

- випуск нових видів туристичного продукту, ресторанного продукту, готельних послуг тощо;
- використання нової техніки і технології у виробництві традиційних продуктів;
- використання нових туристичних ресурсів, що раніше не використовувалися. Унікальний приклад – подорожі туристів на космічних кораблях;
- зміни в організації виробництва і споживання традиційного туристичного, ресторанного продукту, готельних послуг тощо;
- новий маркетинг, новий менеджмент;
- виявлення і використання нових ринків збуту продукції (готельні та ресторани ланцюги), форм організаційно-управлінської діяльності [9, с. 121].

Роль інновацій у туризмі з кожним роком все більше зростає. Це викликано тим, що в ринковій економіці інновації являють собою метод конкуренції, оскільки інновація веде до зниження собівартості, цін і зростання прибутку, до створення нових потреб, до припливу грошей, до підвищення іміджу (рейтингу) виробника нових продуктів, до відкриття і займання нових ринків, у тому числі і зовнішніх. Тому інновація як процес або як продукт може стати однією з головних статей

доходу підприємства, роблячи істотний вплив на збільшення прибутку [4, с. 29]. Туризм є однією з основних галузей сервісу, що вимагає сучасних механізмів і форм обслуговування клієнтів. Однак не всі компанії охоче застосовують інновації на практиці. Адже інновація – це насамперед ризик, і чималий. Будь-яка інновація, особливо якщо вона зачіпає організацію загалом, викликає опір, оскільки прийняття і здійснення інновації пов'язане з ламанням стереотипів сприйняття, поведінки і установок. Страх міняти щось у постійній і звичній роботі заважає фірмам звертатися до нових механізмів. Здійснюючи інноваційну діяльність, організація повинна спиратися тільки на попередній досвід і фундамент накопичених знань. Приступати до втілення нових ідей і створення нових напрямів туризму слід лише після пізнання та вивчення форм і методів роботи як минулого, так і сьогодення. В умовах

постійно мінливої ринкової кон'юнктури нововведення має бути орієнтоване на якомога повніше задоволення потреб клієнтів компанії [10, с. 86].

Висновки. Таким чином, впровадження інновацій у виробничий процес туристичного підприємства – дуже важливий крок, бо завдяки інноваціям можна досягти досить високого рівня розвитку організації і зайняти в конкурентній боротьбі найбільш вигідну позицію. Оскільки є величезна кількість інновацій, то необхідно грамотно підходити до вибору інноваційного розвитку. Адже можна не тільки поліпшити діяльність організації, а й навпаки. У подальшому ми плануємо розглянути практичні аспекти управління інноваційними технологіями у туристичному бізнесі, а також проаналізувати, які інноваційні технології найбільш ефективні для туристичного бізнесу Чернівецької області.

Список використаних джерел:

1. Гуржій Н.М., Третинко А.В. Інноваційні технології в туристичній індустрії. *Сталий розвиток економіки*. 2013. № 3. С. 221–224.
2. Смочко Н.М. Інноваційні технології в туризмі : навчальний посібник. МДУ, 2012. 253 с.
3. Мазуркевич І.О., Дзюба Т.А. Інноваційні підходи в діяльності туристичного бізнесу. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені В. Даля*. 2016. № 3(227). С. 50–56.
4. Зайцева В.М., Гурова Д.Д., Корнієнко О.М., Кукліна Т.С., Журавльова С.М. Використання інноваційних технологій в галузі туризму : монографія. Запоріжжя : Дике Поле, 2015. 144 с.
5. Бубенко П.Т. Регіональні аспекти інноваційного розвитку : монографія. Харків : НТУ «ХП», 2002. 316 с.
6. Маркетинг інновацій і інновації в маркетингу : монографія / за ред. д.е.н., проф. С.М. Ілляшенка. Суми : Університ. кн., 2008. 615 с.
7. Чухрай Н.І. Формування інноваційного потенціалу підприємства: маркетингове і логістичне забезпечення : монографія. Львів : Львів. політехніка, 2002. 262 с.
8. Михайліченко Г.І. Інноваційний розвиток туризму : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2012. 608 с.
9. Михайліченко Г.І. Туристичний потенціал: методи оцінювання та інноваційний розвиток. *Проблеми економіки*. 2013. № 1. С.115–124.
10. Перспективи розвитку туризму в Україні та світі: управління, технології, моделі : колективна монографія / за ред. проф. Л.Ю. Матвійчук. Луцьк : ІВВ Луцького НТУ, 2019. 320 с.

References:

1. Gurzhiy N.M., Tretinko A.V. (2013) Innovacijni tehnologhiji v turystychnij industriji [Innovative technologies in the tourism industry]. *Sustainable economic development*, no. 3, pp.221–224.
2. Smochko N.M. (2012) *Innovacijni tekhnologhiji v turyzmi* [Innovative technologies in tourism]. Mukachevo: MSU. (in Ukrainian).
3. Mazurkevich I.O., Dzyuba T.A. (2016) Innovacijni pidkhody v dijajlnosti turystychnogho biznesu [Innovative approaches in tourism business activity]. *Bulletin of V. Dahl East Ukrainian National University*, no. 3(227), pp. 50–56.
4. Zaitseva V.M., Gurova D.D., Kornienko O.M., Kuklina T.S., Zhuravleva S.M. (2015) *Iykorystannja innovacijnykh tekhnologhij v ghaluzi turyzmu* [Use of innovative technologies in the field of tourism]. Zaporizhzhia: Wild Field. (in Ukrainian)
5. Bubenko P.T. (2002) *Reghionaljni aspekty innovacijnogho rozvytku* [Regional Aspects of Innovative Development]. Kharkiv: NTU «KPI». (in Ukrainian)
6. Plyashenko S.M. (2008) *Marketyng innovacij i innovaciji v marketynghu* [Marketing innovations and innovations in marketing]. Sumy: University. Book. (in Ukrainian)
7. Chukhray N.I. (2002) *Formuvannja innovacijnogho potencialu pidpryjemstva: marketyngove i loghistrychne zabezpechennja* [Formation of innovative potential of the enterprise: marketing and logistical support]. Lviv: Lviv. Polytechnics. (in Ukrainian)
8. Mikhailichenko G.I. (2012) *Innovacijnyj rozvytok turyzm* [Innovative tourism development]. Kiev: Kyiv National University of Trade and Economics. (in Ukrainian)
9. Mikhailichenko G.I. (2013) Turystychnyj potencial: metody ocinjuvannja ta innovacijnyj rozvytok [Tourist potential: evaluation methods and innovative development]. *Problems of economy*, no. 1, pp. 115–124.
10. Matviychuk L.Y. (2019) *Perspektyvy rozvytku turyzmu v Ukraini ta sviti: upravlinnja, tekhnologhiji, modeli* [Perspectives of tourism development in Ukraine and in the world: management, technologies, models]. Lutsk: IVB of Lutsk NTU. (in Ukrainian)

УДК [338.48-53:63]:614.8
DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-20>

Дуга В.О.,
старший викладач кафедри
готельно-ресторанного та туристичного бізнесу,
Херсонський державний аграрний університет

Duha Viktoriia,
Senior Instructor at Department of Hotel,
Restaurant and Tourist Business,
Kherson State Agrarian University

ПРОФІЛАКТИЧНІ ЗАХОДИ ЩОДО СТВОРЕННЯ УМОВ БЕЗПЕЧНОГО ВІДПОЧИНКУ АГРОТУРИСТА

Дуга В.О. Профілактичні заходи щодо створення умов безпечного відпочинку агротуриста. У статті розкрито сутність безпеки в агротуризмі. Визначено загрози, які супроводжують туристів під час подорожей у сільську місцевість. Зазначено, що забезпечення безпеки туристів – одна з найважливіших складових частин діяльності будь-якого агротуристичного підприємства, вона залежить від зовнішніх (не залежать від власників агроосель) і від внутрішніх (цілком і повністю залежать від власників агроосель) факторів. Розглянуто стреси та причини їх виникнення, що супроводжують туристів під час подорожі. Акцентовано увагу на тому, що основний спосіб уникнути нещасних випадків – їх профілактика, і практичні кроки в цьому напрямі повинні спиратися на чітке усвідомлення сучасних загроз і ризиків. Розроблено програму профілактичних заходів щодо створення умов безпечного відпочинку агротуриста. Підкреслено, що основною складовою частиною у гарантуванні безпечного відпочинку є державне управління безпекою агротуризму.

Ключові слова: агротуризм, агротуристичне підприємство, агрооселя, іноземний турист, безпека туриста, забезпечення безпеки, профілактичні заходи

Дуга В.А. Профилактические мероприятия по созданию условий безопасного отдыха агротуристов. В статье раскрыта сущность безопасности в агротуризме. Определены угрозы, которые сопровождают туристов во время путешествий в сельскую местность. Указано, что обеспечение безопасности туристов – одна из важнейших составляющих деятельности любого агротуристического предприятия, она зависит от внешних (не зависящих от владельцев агроусадеб) и от внутренних (целиком и полностью зависят от владельцев агроусадеб) факторов. Рассмотрены стрессы и причины их возникновения, которые сопровождают туристов во время путешествия. Акцентировано внимание на том, что основной способ избежать несчастных случаев – их профилактика, и практические шаги в этом направлении должны опираться на четкое осознание современных угроз и рисков. Разработана программа профилактических мероприятий по созданию условий безопасного отдыха агротуристов. Подчеркнуто, что основной составляющей в обеспечении безопасного отдыха является государственное управление безопасностью агротуризма.

Ключевые слова: агротуризм, агротуристическое предприятие, агроусадеб, иностранный турист, безопасность туриста, обеспечение безопасности, профилактические мероприятия.

Duha Viktoriia. Preventive measures for creation of conditions of safe rest of agritourist. Preventive measures to ensure safe rest of agrotourist. The modern trend of the XXI century. is the increasing role and importance of agritourism for the individual, the state, society as a whole. Trips to the countryside for the modern man has become an integral part of her life, a special way of relaxation and leisure. However, given the increasing number of tourists who choose a holiday in the countryside, the constant is the number of threats that accompany them during travel. A pressing need is to provide safe rest of agrotourist. The aim of this work is the development and implementation of a complex of preventive measures to ensure the safety of tourists as a component of effective development of agro-tourism. It is noted that the provision of owners of farmsteads from tourists' safety depends on external (not dependent on the owners of farmsteads), and internal (entirely dependent on owners) factors. The development of a program of priority measures for securing agrotouristic and practical steps in this direction should be based on a clear understanding of contemporary threats and risks. Tourists regularly interact with sources of increased danger, and constantly adapt to new socio-psychological climate, traditions, customs, geographical environment of the place of temporary residence. Minimization of risks is one of directions of increase of safety, the main way to avoid accidents is their prevention. Need to develop preventive measures to ensure the safety of agrotourist in such areas as personal, property safety of the tourist for his accommodation, nutrition, preservation of health. The proposed security measures should not harm the interests, and to limit the rights and freedoms of both the tourists and the locals. The interests of the tourists and the host parties to be mutually harmonized. Increasing the level of safety must be

ensured at state, territorial and at the level of the property. This will help overcome cultural barriers between tourists and the local population, the formation of a positive image of the property, destination, to provide income for the local population, to prevent the environmental consequences of the development of agrotourism, which in turn will affect the socio-economic policy and foreign policy of the country.

Key words: agrotourism, agrotourism enterprise, farmstead, foreign tourist, tourist safety, security, preventive measures.

Постановка проблеми. У XXI ст. зросла роль і значення аграрного туризму для особистості, держави, суспільства загалом. Відпочинок, поїздки у сільську місцевість стають невід'ємною частиною життя сучасної людини. Але на тлі зростання числа туристів, які обирають відпочинок у сільській місцевості, сталою залишається кількість загроз, що супроводжують їх під час подорожей. Тому важливою складовою частиною ефективного розвитку агротуризму є організація та реалізація комплексу профілактичних заходів щодо забезпечення безпечного відпочинку агротуриста.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Варто зазначити, що питанням безпеки туризму у сучасній науці з кожним роком приділяється все більше уваги. Вітчизняні науковці Н.С. Кудла, Н.В. Чорненька, А.П. Голод, П.А. Горішевський, В.П. Васильєв, Ю.В. Зінько розглядають безпеку туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень, розробляють методичні рекомендації для власників агроосель щодо безпечного відпочинку туриста [1; 2; 3; 5]. При цьому питання безпеки саме в сільському та агротуризмі тільки поверхнево зазначаються в Законі України «Про сільський зелений туризм», залишаючись предметом гострих дискусій.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є визначення умов та розроблення профілактичних заходів щодо забезпечення безпечного відпочинку агротуриста в сучасних умовах.

Вклад основного матеріалу дослідження. Безпека туризму є історично зумовленим явищем, продуктом еволюційного становлення. У звичаях різних народів був поширений захист життя і здоров'я мандрівників від протиправних посягань. Гарною справою вважалося забезпечення збереження життя та майна подорожуючих, яке виражалося у наданні послуг тимчасового розміщення та проживання у заїжджих дворах, поштових станціях, трактирах тощо. Навіть Римське право зобов'язувало господарів готелів і заїжджих дворів забезпечувати безпеку постояльців та збереження їхнього майна. Господар автоматично приймав на себе відповідальність за збереження життя та багажу подорожуючого.

Під поняттям «безпека туризму» розуміється безпека туристів (екскурсантів), збереження їх майна, а також запобігання нанесенню шкоди під час організації подорожей навколишньому середовищу, матеріальним і духовним цінностям суспільства, безпеці держави. Забезпечення безпеки завжди була і є найважливішою проблемою людства у всіх сферах діяльності. Людина з моменту свого народження піддається небезпеці природного, техногенного, антропогенного, біологічного, соціального, екологічного характеру. Розвиток туризму здійснюється у певному природному та соціальному середовищі, яке має вирішальний вплив на його результати. Цей вплив не завжди є позитивним.

Небезпеки фізичного і соціального характеру повинні враховуватися усіма суб'єктами індустрії туризму.

Турист, що відвідує іншу місцевість чи країну, більше ніж місцеві жителі піддається впливу несприятливих факторів ризику. Специфікою безпеки туризму є також те, що туристи регулярно взаємодіють із джерелами підвищеної небезпеки, а також повинні постійно адаптуватися до нової соціально-психологічної обстановки, традицій, звичаїв, географічного середовища місця тимчасового перебування. Не варто забувати і про той факт, що під час подорожі реакція організму на зовнішні впливи не залишається постійною. Організм прагне пристосуватися до мінливих умов дійсності, подолати труднощі. При цьому виникає стан психічного напруження, так званий стрес (рис. 1).

Поняття «безпека гостя» повинно стосуватися усіх напрямів діяльності агрооселі. Забезпечення безпеки туристів – одна з найважливіших складових частин діяльності будь-якого агротуристичного підприємства. Приємні враження, отримані під час відвідування сільської місцевості, турист поставить на перше місце, але ж на друге, як умову успішності подорожі – власну безпеку та гарантію збереженості майна. Господарі агроосель повинні мінімізувати і намагатися запобігти різноманітним загрозам безпеці туристської діяльності.

Забезпечення власниками агроосель безпеки туристів на належному рівні залежить як від зовнішніх, так і від внутрішніх факторів. Зовнішні фактори не залежать від власників, до них відносяться загальне політичне і соціально-економічне середовище ведення бізнесу, рівень злочинності у регіоні та населеному пункті зокрема. Немає таких країн, у яких абсолютно немає злочинності. Схильність до крадіжок і хуліганства залежить від соціального середовища, в якому проживає населення. Під час вирішення питання безпеки туристів агрооселі мають незрівнянно більше переваг, ніж інші заклади розміщення. Як правило, в сільській місцевості рівень злочинності набагато нижчий, ніж у містах. З досвіду європейських закладів розміщення декілька агротуристичних господарств самостійно разом із місцевою громадою можуть успішно вирішувати питання забезпечення колективної безпеки на визначеній території.

Внутрішні ж фактори повністю залежать від власників агротуристичних підприємств. До них належать питання безпечного проживання, дотримання санітарно-гігієнічних вимог під час приготування їжі, забезпечення у будинку локальної пожежної та протиепідемічної безпеки, дотримання техніки безпеки під час користування побутовими приладами [7].

Ризики як міра виникнення небезпеки ведуть до економічних, соціальних, екологічних та інших видів втрат. Основний спосіб уникнути нещасних випадків – профілактика останніх [5]. Забезпечення власниками агротуристичних господарств безпеки своїх гостей буде залежати від таких профілактичних заходів (табл. 1).

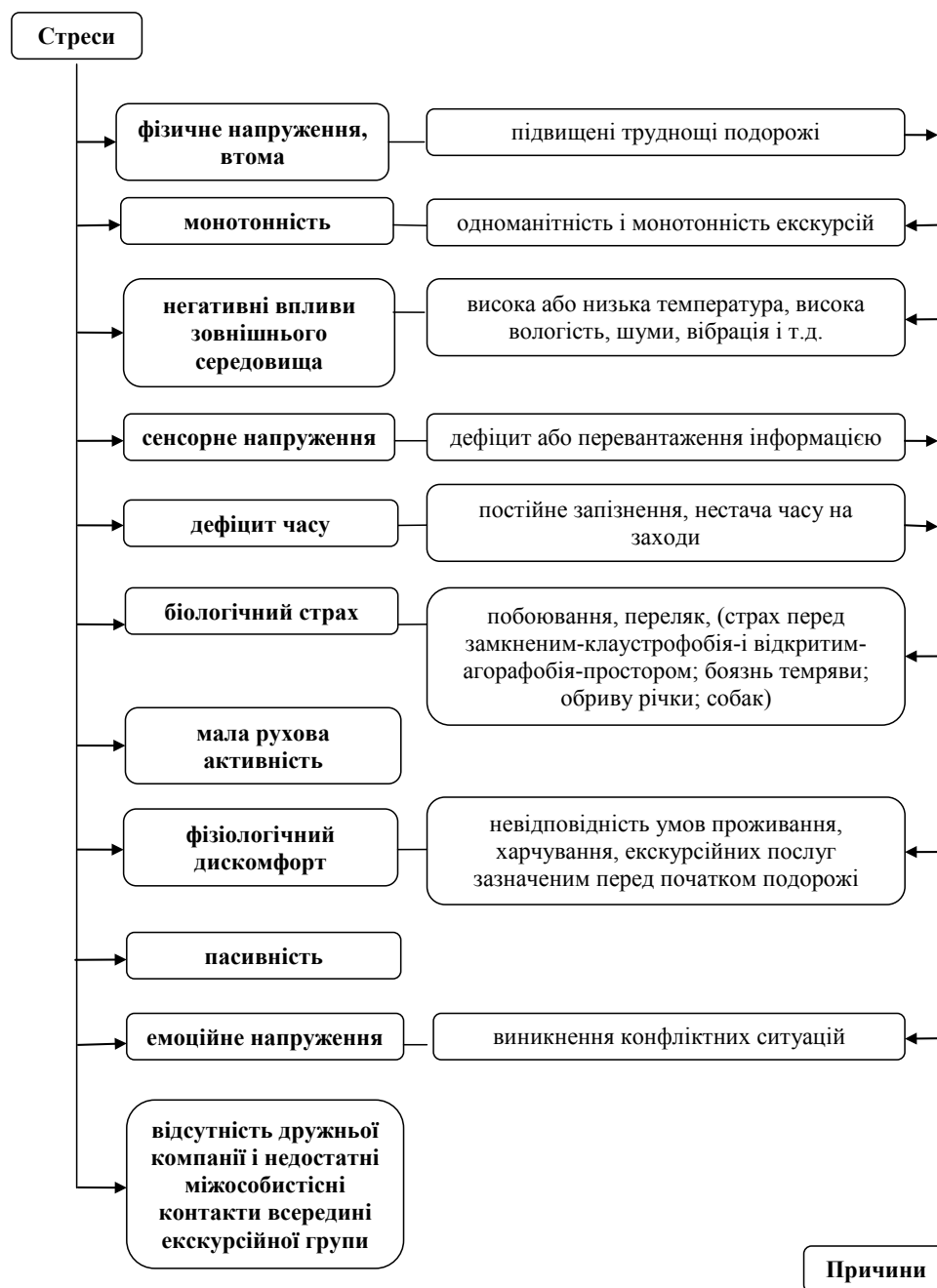


Рис. 1. Стреси під час мандрівки та причини їх виникнення

Господар повинен не лише створити сприятливі умови відпочинку для відпочиваючих, а й ознайомити їх із правилами техніки безпеки як у межах своєї оселі, так і поза нею, враховуючи особливості тієї чи іншої місцевості. Господарі агротуристичних осель повинні нести відповідальність за підготовленість всього персоналу до дій із забезпечення безпечного відпочинку туриста, розробляти та розміщувати у садибах різноманітні пам'ятки, інструкції щодо дотримання безпеки під час відпочинку (для іноземних громадян — іноземними мовами) [6; 8].

Забезпечення безпеки в агротуризмі повинне здійснюватися на різних рівнях: агрооселі, туристські центри, місцева влада, міжнародні організації та ін. Кожен із цих рівнів має вносити свій внесок у безпеку туризму.

Усі суб'єкти індустрії туризму повинні надавати туристам всю вичерпну інформацію, яка стосується всіляких небезпек, з якими туристи можуть зустрітись під час подорожі. Вони зобов'язані також вжити всіх можливих заходів, які спрямовані на забезпечення безпеки туристів, і розробити план дій із попередження небезпечних ситуацій. Іноземні туристи також повинні бути проінформовані про всі можливі небезпеки регіону, до якого вони прямують. Під час надання туристичних послуг повинен бути забезпечений прийнятний рівень ризику для життя і здоров'я туристів, як у звичайних умовах, так і в надзвичайних ситуаціях (стихійних лих, пожеж тощо), що виникають у країні подорожей.

Якщо говорити про безпеку агротуризму на державному рівні, то варто зазначити, що країнами, в яких дер-

Профілактичні заходи щодо створення умов безпечного відпочинку агротуриста

Категорії	Загрози	Профілактика
Особиста безпека туриста	– правопорушення проти особи; – недоброчливе ставлення до туристів з боку місцевого населення.	– попередження відпочивальників про криміногенну ситуацію в селі, на території відвідуваних об'єктів; – своєчасне надання туристам необхідної, перевіреної та повної інформації про послуги, що забезпечує можливість їх правильного вибору; – проведення для туристів необхідних інструктажів з безпеки; – надання туристам інформації про реальну можливість надання кваліфікованої медичної допомоги.
Майнова безпека туриста	– крадіжки особистого майна туристів; – заподіяння шкоди транспортним засобам туристів.	– попередження туристів про криміногенну ситуацію в селі; – інформування про правила зберігання цінних речей в агрооселі.
Збереження здоров'я	– отруєння дикими плодами, грибами; – епідемії; – небезпека дизентерії, сальмонельозу; – укуси тварин, бджіл, змій і т.п.; – фізична і психічна втома; – переломи, розтягнення зв'язок; – простудні захворювання; – утоплення; – переохолодження, перегрів; – поранення.	– попередження про складну епідеміологічну обстановку, про необхідність вакцинації тощо; – рекомендації щодо підбору туристами відповідного одягу, взуття для піших походів у гори, ліс, поле та до водоймищ; – наявність та доступність аптечок для надання першої медичної допомоги та їх своєчасне поповнення; – перевірка термінів зберігання медикаментів при їх закупівлі; – забезпечення оперативного доступу до виклику невідкладної клінічної допомоги (зв'язок, номери телефонів); – профілактична робота з запобігання нещасним випадкам на воді; – інформування про стан водоймищ, обставини і причини нещасних випадків і заходи щодо їх запобігання, – виховання культури поведінки туристів біля води і на воді; – навчання одного (по можливості – всіх) членів родини основним навичкам надання першої медичної допомоги.
Проживання	– пожежонебезпечні ситуації з вини (бездіяльності) власника, гостей агрооселі; – відключення електроенергії, водопостачання, тепlopостачання за непередбачуваних ситуацій.	– забезпечення справності санітарно-технічного, технологічного та іншого обладнання, приладів, меблів; – експлуатація обладнання, приладів відповідно до вимог; – попередження гостей про можливі відключення електроенергії, подачі води, тепла в населеному пункті; – наявність засобів автономного забезпечення, комплектів теплового одягу, запасів продуктів і питної води; – контроль за станом електромережі та побутової техніки; – зберігання в належному стані вогнебезпечних й вибухових речовин; – обладнання садиби засобами протипожежного захисту; – наявність вогнегасників (гості повинні знати про місце їхнього розташування); – позначення аварійних виходів на випадок пожежі; – позначення місць для куріння; – забезпечення раціонального збирання, тимчасового зберігання, швидкого видалення, регулярного вивезення твердих та рідких побутових відходів; – складання відповідного інформаційного листка із відміченими потенційними джерелами небезпеки на подвір'ї садиби та ознайомлення з ним гостей; – проведення інструктажів гостям при заселенні про правила протипожежної безпеки, про куріння у визначених місцях.
Харчування	– отруєння внаслідок вживання недоброякісних продуктів, що придбані гостями поза межами агрооселі; – отруєння стравами, які приготувані і подані в агрооселі.	– врахування гастрономічних вподобань гостей та виявлення загрози виникнення в них будь-яких алергічних реакцій; – попередження гостей про можливість придбання недоброякісних продуктів в селі, методи визначення термінів придатності продуктів; – рекомендація перевірених точок реалізації харчових продуктів; – контроль за якістю харчових продуктів, подача лише свіжих продуктів; – виконання вимог санітарних правил усіма працівниками підприємства; – контроль належного санітарного стану джерел водопостачання та якості води в них; – дотримання санітарних норм і правил на всіх етапах приготування та реалізації страв і виробів; – наявність особистих медичних книжок на кожного працівника; – регулярне прання санітарного та спеціального одягу; – справна робота технологічного, холодильного та іншого обладнання; – наявність достатньої кількості посуду, засобів для миття та дезінфекції; – дотримання санітарно-гігієнічних вимог щодо транспортування та зберігання харчових продуктів.

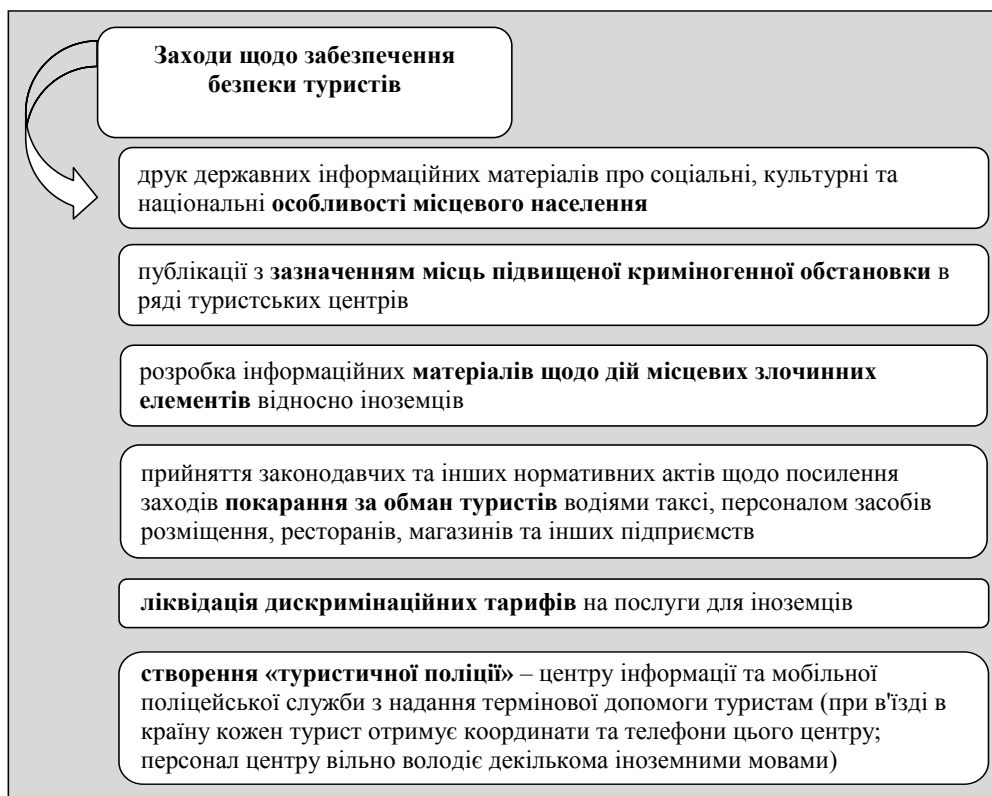


Рис. 2. Орієнтовний перелік заходів щодо створення умов для безпечного відпочинку іноземних агротуристів

жавне управління безпекою туристичної подорожі здійснюється на високому рівні, є Мексика, США, Німеччина і Франція. Прикладом такої діяльності та співпраці може бути мексиканська програма із забезпечення безпеки іноземних туристів — комплексна програма, розроблена в 1996 році. Програма включала заходи, спрямовані на забезпечення безпеки туризму, розглядаючи її як найважливіший елемент загальної національної програми розвитку туризму в країні. Пропонуємо деякі заходи із програми взяти на озброєння у туристичній галузі України (рис. 2).

Метою проведення таких заходів є максимальне усунення ризиків під час надання аротуристичних послуг. Пропоновані заходи безпеки не повинні завдавати шкоди інтересам, а також обмежувати права і свободи як самих туристів, так і місцевих жителів.

Висновки. Безпека туризму не може розглядатися окремо від інших суспільних чи національних інтересів країни і навколишнього середовища загалом. Забезпечення

безпеки відпочивальників в агротуризмі повинне здійснюватися на рівні агрооселі, туристських центрів, місцевої влади, міжнародних організацій. Під час розроблення та впровадження правил, програм, які б забезпечували якісний та безпечний відпочинок, інтереси туристів і приймаючої сторони повинні бути взаємно гармонізовані.

Ефективне управління безпекою в агротуризмі, впровадження профілактичних заходів щодо створення умов безпечного відпочинку агротуриста буде сприяти фомуванню агротуристичних послуг високої якості, створенню позитивного іміджу агрооселі, розвитку інфраструктури послуг для відвідувачів і місцевих жителів, забезпечувати доходами місцеве населення, запобігати екологічним ризикам у дестинації, мати позитивний вплив на подолання культурних бар'єрів між туристами і місцевим населенням. Це в свою чергу буде позначатися на соціально-економічній політиці та зовнішньополітичній діяльності країни [4].

Список використаних джерел:

1. Чорненька Н.В. Безпека туризму : навч. посібник. Київ : Видавничий дім «Кондор», 2019. 188 с.
2. Голод А.П. Безпека туризму як об'єкт регіональних економічних досліджень. *Інноваційна економіка*. 2014. № 4. С. 190–194.
3. Горішевський П.А., Васильєв В.П., Зінько Ю.В. Сільський зелений туризм: організація надання послуг гостинності. Івано-Франківськ : Місто НВ, 2003. 148 с.
4. Кирилов Ю.Є., Дуга В.О. Агротуристична діяльність в подальшому розвитку аграрного сектору економіки України. *Таврійський науковий вісник*. 2015. Вип. 91. С. 248–254.
5. Кудла Н.Є. Сільський туризм: основи підприємництва та гостинності : навч. посіб. Київ : Центр учбової літератури, 2015. 152 с.
6. Маркування туристичних маршрутів Херсонщини – безпека туристів і розвиток галузі. Херсонська ОДА: офіц. веб-сайт. URL: <https://khoda.gov.ua/markuvannja-turistichnih-marshrut%D1%96v-hersonshhini-%E2%80%93-bezpeka-turist%D1%96v-%D1%96-rozvitok-galuz%D1%96> (дата звернення: 10.01.2020).

7. Кулініч О.В., Аніщенко А.П., Меляков А.В., Дармостук Д.Г. Порадник організатору та власнику агрооселі : методичні рекомендації. Харків : Інститут соціальної політики регіону, 2016. 84 с.

8. Чернява А.Л. Основные элементы подготовки специалистов в области организации сельского зеленого туризма в Украине. *Вісник Луганського національного університету ім. Т. Шевченка*. 2012. № 4(239). Ч. II. С. 74–81.

References:

1. Chornenka N.V. (2019) Bezpeka turizmu: navch. posibnyk [Tourism security: a textbook]. Kyjiv: Vydavnychyj dim «Kondor». (in Ukrainian)

2. Holod A. P. (2014) Bezpeka turizmu jak ob'jekt rehionalnykh ekonomichnykh doslidzhenj [Tourism security as a subject of regional economic research]. *Innovacijna ekonomika*, no. 4, pp. 190–194.

3. Horishevskiy P.A., Vasyliiev V.P., Zinko Yu.V. (2003) *Sil's'kyj zelenyj turizm: orghanizacija nadannja poslugh ghostynnosti* [Rural green tourism: organization of hospitality services]. Ivano-Frankivsk: Misto NV. (in Ukrainian)

4. Kyrylov Yu. Ye., Duha V.O. (2015) Aghroturystychna dijajlnistj v podaljšhomu rozvytku aghrarnogho sektoru ekonomiky Ukrajinj [Agritourism activities in the further development of the agrarian sector of the Ukrainian economy]. *Taurida Scientific Herald*, vol. 91, pp. 248–254.

5. Kudla N.Ye. (2015) *Sil's'kyj turizm: osnovy pidpriemnytstva ta hostynnosti. Navchal'nyj posibnyk* [Rural tourism: the basics of entrepreneurship and its hostynnosti. Textbook]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. (in Ukrainian)

6. Kherson Regional State Administration (2019) *Markuvannja turystychnykh marshrutiv Khersonshhyny – bezpeka turystiv i rozvytok ghaluzi* [Marking of tourist routes of Kherson region – safety of tourists and development of the industry], Kherson Regional State Administration. Available at: <https://khoda.gov.ua/markuvannja-turistichnih-marshrut%D1%96v-her-shonshhyni-%E2%80%93-bezpeka-turist%D1%96v-%D1%96-rozvitok-galuz%D1%96> (accessed 10 January 2020).

7. Kulynich O.V., Anishchenko A.P., Meliakov A.V., Darmostuk D.H. (2016) *Poradnyk orghanizatoru ta vlasnyku aghrooseli: metodychni rekomendaciji* [Advisor to organizer and owner of agro-village: methodical recommendations]. Kharkiv: Institute for Social Policy of the Region. (in Ukrainian)

8. Cherniava A.L. (2012) Osnovnye elementy podgotovki spetsialistov v oblasti organizatsii sel'skogo zelenogo turizma v Ukraine [The main elements of training specialists in the field of rural green tourism in Ukraine]. *Bulletin of Lugansk National University. T. Shevchenko*, vol. 4, no. 239, pp. 74–81.

УДК 640.42.011.2-043.86

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-21>

Завідна Л.Д.,
доктор економічних наук, доцент,
професор кафедри менеджменту туристичного
та готельно-ресторанного бізнесу,
*Ужгородський торговельно-економічний інститут
Київського національного торговельно-економічного університету*

Zavidna Liudmyla,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor,
Professor of the Department of Management of
Tourism and Hotel and Restaurant business,
*Uzhhorod Trade and Economics Institute of
Kyiv National Trade and Economics University*

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА ГОТЕЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Завідна Л.Д. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства. У статті розвинуто теоретико-методичні засади формування стратегії розвитку підприємства. За результатами проведеного аналізу запропоновано комплексний стратегічний план розвитку підприємства готельного господарства, наведена методика оцінки ефективності стратегій розвитку, що базується на ієрархічному аналізі складників стратегічного потенціалу. Проведено оцінку ефективності діючих стратегій та наведено графічне її зображення. З метою прийняття стратегічних управлінських рішень щодо остаточного вибору і реалізації стратегії розвитку підприємства побудовано матрицю «McKinsey-General Electric». На основі проведеного аналізу запропоновано для ПрАТ «Тернопіль-Готель» вибрати стратегію диверсифікації діяльності, що

дасть змогу підприємству вийти на нові ринки збуту, спрямувати послуги на комплексне задоволення максимальної кількості потреб клієнтів, збільшить конкурентноздатність, стабілізує грошові потоки і збільшить капіталізацію підприємства.

Ключові слова: стратегії розвитку, підприємства готельного господарства, стратегічний аналіз, оцінки ефективності стратегій розвитку, матриця «McKinsey-General Electric».

Завидная Л.Д. Формирование стратегии развития предприятия гостиничного хозяйства. В статье исследованы теоретико-методические основы формирования стратегии развития предприятия. По результатам проведенного анализа предложен комплексный стратегический план развития предприятия гостиничного хозяйства, представлена методика оценки эффективности стратегий развития, основанная на иерархическом анализе составляющих стратегического потенциала. Проведена оценка эффективности действующих стратегий и представлено графическое ее изображение. С целью принятия управленческих решений относительно окончательного выбора и реализации стратегии развития предприятия построена матрица «McKinsey-General Electric». На основе проведенного анализа предложено для ЗАО «Тернополь-Отель» выбрать стратегию диверсификации деятельности, что позволит предприятию выйти на новые рынки сбыта, направить услуги на комплексное удовлетворение максимального количества потребностей клиентов, увеличит конкурентоспособность, стабилизирует денежные потоки и увеличит капитализацию предприятия.

Ключевые слова: стратегии развития, предприятия гостиничного хозяйства, стратегический анализ, оценки эффективности стратегий развития, матрица «McKinsey-General Electric».

Zavidna Liudmyla. Formation of development strategy of hotel industry enterprise. Globalization and high speed of market changes are forcing enterprises to develop, generate innovative ideas in all aspects of their activity and elaborate the competent strategic decisions in order to ensure a stable competitive advantage. Formation of development strategy of hotel industry enterprise requires a special attention in the present conditions of uncertainty of economic and political situation in the country. One of the core elements in the process of enterprise strategies formation is its strategic analysis. Taking into consideration that in the basis of strategic analysis lies the investigation of macro-, microenvironment and internal environment of the enterprise, author has defined the specific methodical techniques which are applied for investigation of each of these directions. According to the results of conducted analysis author has suggested a complex strategic development plan for hotel industry enterprise PJSC «Ternopil-Hotel», represented methodology for evaluating the effectiveness of development strategies based on hierarchical analysis of strategic potential components and provides four directions of analysis and 24 indicators, determined by expert method. Author has performed the efficiency evaluation of current strategies and represented its graphic display (radar). In order to take the strategic management decisions regarding final choice and implementation of development strategy of enterprise PJSC «Ternopil-Hotel», author has built a matrix «McKinsey-General Electric» that is based on two factors, each characterized by a set of indicators. Position of every strategic business unit (SBU) is determined by assessment of market attractiveness and competitiveness of SBU. Based on the conducted analysis author is suggesting PJSC «Ternopil-Hotel» to choose the strategy of activities diversification that will provide the company with access to new markets, to direct services into complex satisfaction of the maximum number of customer needs that will allow to reduce the possible risks, increase competitiveness, stabilize cash flows and, eventually, increase capitalization of the enterprise.

Key words: development strategies, hospitality businesses, strategic analysis, evaluation of the effectiveness of development strategies, McKinsey-General Electric matrix.

Постановка проблеми. Глобалізація і висока швидкість ринкових змін спонукають підприємства розвиватися, створювати новаторські ідеї в усіх аспектах діяльності та розробляти грамотні стратегічні рішення для забезпечення стабільної конкурентної переваги. Формування стратегії розвитку підприємства готельного господарства потребує особливої уваги у сучасних умовах невизначеності економічної та політичної ситуації в країні.

Питома вага збиткових підприємств готельного господарства України за останні роки скоротилася майже на 28%, але залишається на тепер досить високою – 30%, завантаженість готелів не перевищує 25%.

Отже, для забезпечення ефективного функціонування підприємств готельного господарства є необхідним обґрунтування стратегій їхнього розвитку. Стратегія інтегрує конкурентоспроможні дії та підходи до бізнесу, від яких залежить успішність діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання, присвячені проблемам формування стратегії розвитку підприємства та систематизації методів стра-

тегічного аналізу, досліджувались у працях багатьох вітчизняних і зарубіжних учених, таких як І.Х. Ансофф [1], К. Боумен [2], І.А. Ігнат'єва [3], В.В. Пастухова [4], М. Портер [6], О.М. Скібіцький [5] А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікленд [7] та ін. Однак методологія стратегічного підходу до розвитку підприємства готельного господарства потребує комплексного дослідження.

Формулювання цілей статті. Метою дослідження є наукове обґрунтування методичних засад формування стратегії, здійснення оцінки стратегічних альтернатив розвитку та вибір і реалізація стратегії розвитку підприємства готельного господарства.

Виклад основного матеріалу. Визначення конкретного варіанту стратегії розвитку підприємницької діяльності та засобів його реалізації – досить складна проблема наукового прогнозування. Вона органічно пов'язана з пошуком нових імпульсів активізації технологічного оновлення та розвитку, з особливостями внутрішніх накопичень і залученням зовнішніх засобів для інвестицій та інновацій у виробничий процес [4, с. 19].



Рис. 1. Структурно-логічна схема стратегічного аналізу

Джерело: сформовано автором

Одним із стержневих елементів процесу формування стратегій підприємства є його стратегічний аналіз. За змістом стратегічний аналіз виступає вихідним етапом планування, в межах якого системно аналізуються фактори зовнішнього ділового середовища та ресурсного потенціалу підприємства (внутрішніх можливостей) для визначення поточного стану підприємства і виявлення можливостей його подальшого розвитку. Після закінчення цього етапу створюється інформаційна база, що дає змогу ґрунтовно виконати процес цілеполягання та вибору стратегічних альтернатив.

Ґрунтуючись на викладених теоретичних положеннях учених щодо процесу здійснення стратегічного аналізу [1–7], пропонуємо структурно-логічну схему та конкретні методичні прийоми, які використовуються під час дослідження кожного з цих напрямів (рис. 1).

Отже, на підставі запропонованих методів стратегічного аналізу пропонуємо розроблення комплексного стратегічного плану розвитку підприємства.

Проведемо оцінку ефективності стратегій розвитку на прикладі досліджуваного підприємства ПрАТ «Тернопіль-Готель» [8] (табл. 1).

Методика оцінки ефективності стратегій розвитку підприємства базується на ієрархічному аналізі складників стратегічного потенціалу та передбачає чотири напрями аналізу і 24 показники, що визначені експертним методом (було залучено 5 експертів – провідних фахівців підприємства). Кожен із цих показників оцінювали за п'ятибальною шкалою, залежно від відповідей на питання. Експертні оцінки формувалися за такою шкалою: «дуже добре» – 5 балів, «добре» – 4, «частково» – 3, «погано» – 2, «дуже погано» – 1.

Дані табл. 1 свідчать, що у звітному році середня оцінка ПрАТ «Тернопіль-Готель» порівняно з попереднім роком підвищилася з 3,2 до 3,5 балів.

Приріст загального показника діяльності не дуже значний, але середні оцінки окремих аспектів діяльності вирівнялися, а за деякими позиціями навіть зросли (корпоративна культура, технології, стратегія просування, покращилися знання про нові технології, особливості бізнесу та клієнтів).

У 2017 році наявність ресурсів ПрАТ «Тернопіль-Готель» була оцінена найвищим балом, проте їх використання було недостатнім. У 2018 році ситуація покращилася, проте ще не є збалансованою. Керівництвом підприємства, як і у попередньому році, було приділено увагу іміджу підприємства, хоча поза нею залишилися комунікації, які є не менш важливими для ефективного функціонування підприємства.

На основі даних табл. 1 побудуємо радар оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» (рис. 2).

Отже, стратегія розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» забезпечує не досить ефективне використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Усе це не може не вплинути на загальну оцінку підприємства. Було виявлено зниження фінансування та погіршення комунікацій, маркетингової політики продажу послуг, що є його слабкою стороною. На противагу цьому покращилися знання про нові методи та технології й особливості ведення бізнесу.

Об'єктивний процес формування ринкового середовища висуває на перший план проблему забезпечення ефективного функціонування підприємства і його швидкої адаптації до нових умов. Проблема конкурентоспроможності вітчизняних та іноземних готельних брендів на ринку готельних послуг стоїть досить гостро, оскільки готельно-ресторанні комплекси під вітчизняними брендами не є конкурентоспроможними. Особливо чітко ця тенденція простежується в конкурентній боротьбі між готельно-ресторанними комплексами в

Таблиця 1

Результати оцінки ефективності діючих стратегій розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Показники	Позначення на радарі	Оцінки в балах (1... 5)		
		2017 р.	2018 р.	Відхилення (+, -)
Загальна оцінка підприємства		3,2	3,5	+0,3
Структура підприємства	(1а)	4,0	4,0	-
Корпоративна культура	(1б)	1,5	2,0	+0,5
Стиль керівництва (вищий рівень управління підприємством)	(1в)	2,5	3,5	+1,0
Стиль керівництва (середній і нижчий рівні управління підприємством)	(1г)	2,0	2,5	+0,5
Компетенції персоналу	(1д)	4,0	4,0	-
Імідж	(1ж)	5,0	5,0	-
Ресурси		3,9	3,5	-0,4
Фінансові	(2а)	4,0	2,5	-1,5
Комунікації	(2б)	4,5	3,0	-1,5
Технології	(2в)	3,5	4	+0,5
Персонал	(2г)	4,0	3,5	-0,5
Технічні	(2д)	3,5	4,0	+0,5
Просторові	(2ж)	4,0	4,0	-
Знання		3,75	3,6	-0,15
Знання фінансів	(3а)	3,0	2,5	-0,5
Знання клієнтів	(3б)	3,0	3,5	+0,5
Знання конкурентів	(3в)	4,5	3,0	-0,5
Знання промисловості та особливостей бізнесу	(3г)	4,5	5,0	+0,5
Постачальників	(3д)	4,0	3,5	-0,5
Нових методів, технологій, розробок у сфері функціонування підприємства	(3ж)	3,5	4,0	+0,5
Використання ресурсів і знань для досягнення стратегічних цілей		2,1	3,25	+1,15
Фінансова стратегія	(4а)	1,5	2,5	+1,0
Маркетингова стратегія	(4б)	2,0	3,0	+1,0
Виробнича стратегія	(4в)	2,5	4,0	-1,5
Впровадження планів	(4г)	1,0	3,5	+2,5
Стратегія управління персоналом	(4д)	2,5	3,0	+0,5
Стратегія наукових досліджень і проектно-конструкторських розробок	(4ж)	3,0	3,5	+0,5

категорії 4–5 зірок і сегменту luxury. Ця тенденція найбільш яскраво виражена на території найбільших міст України – м. Київ, Харків, Одеса та Дніпро.

Перед бізнесом стоять такі основні стратегічні альтернативи: зростання (розвитку), стабілізації (обмеженого зростання), скорочення (виживання). Стратегія зростання (розвитку) застосовується тоді, коли компанія прагне якомога повніше використати можливості зовнішнього середовища і сильні сторони для нарощування обсягів виробництва та продажів завдяки проникненню на нові ринки і їх захопленню та підвищенню показників ефективності виробництва. Стратегія стабілізації (обмеженого зростання) застосовується великими підприємствами, які вже домінують на цьому ринку, в умовах стабільності обсягів продажів і прибутків, за мету має підтримку наявного стану впродовж якомога довшого періоду. Стратегія виживання (скорочення) використовується в умовах економічної кризи та нестабільності, інфляції, тобто на етапі спаду ЖЦТ, і полягає у спробах пристосуватися до важких ринкових умов господарювання і наявної ситуації та за необхідності здійснити скорочення масштабів діяльності.

У межах трьох стратегічних альтернатив пропонуємо низку показників (табл. 2), які дадуть змогу зорієнтувати діяльність ПрАТ «Тернопіль-Готель» на перспективу.

Для вибору необхідної стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» скористаємося методом побудови матриці «McKinsey-General Electric» («привабливість – конкурентоспроможність») (рис. 3), яка ґрунтується на двох факторах, кожен із яких характеризується певним набором показників. Позиція кожного СГП визначається за оцінкою привабливості ринку й конкурентноздатності стратегічного господарюючого підрозділу [3–7; 9].

За результатами побудови слід відзначити, що найбільший розмір ринку (діаметр кола на матриці) мають послуги розміщення (81%) та послуги громадського харчування (73%).

Далі для кожного стратегічного господарського підрозділу, зображеного на матриці, формується маркетингова стратегія відповідно до квадранту, в який він потрапив. Послуги розміщення та послуги громадського харчування потрапили до 1 квадранту (*збереження та зміцнення позиції на ринку* (Grow / Penetrate – ці бізнес-одиниці, які є головним об'єктом інвестицій, вони сильні

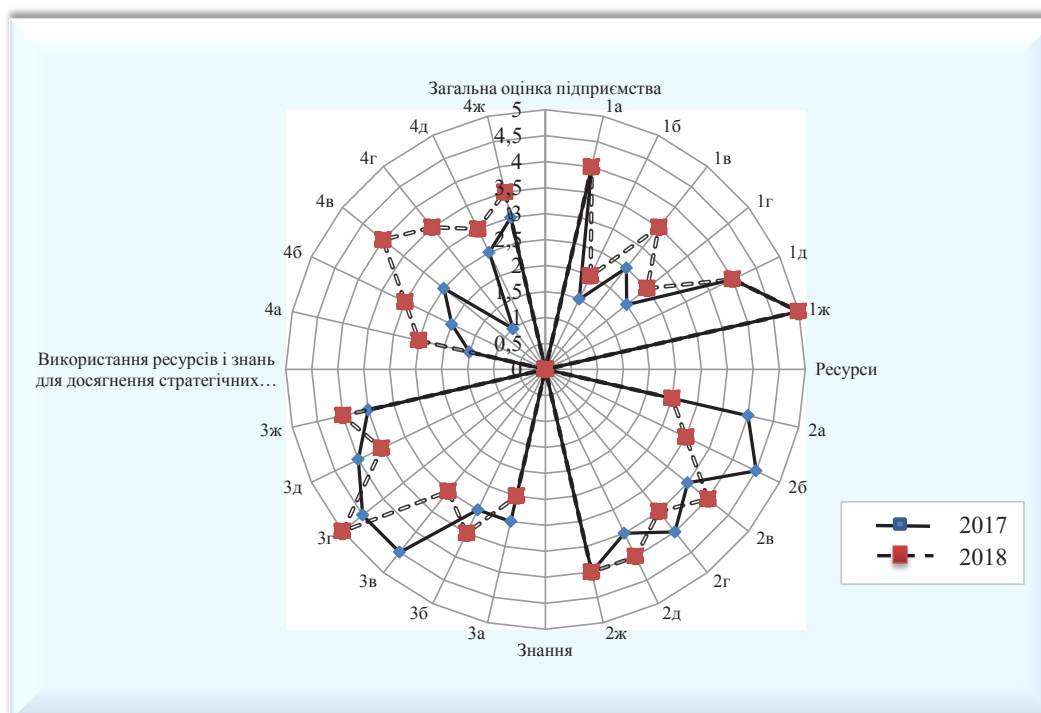


Рис. 2. Графічне зображення (радар) оцінки ефективності діючої стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель» за 2017–2018 рр.

Джерело: побудовано автором

і працюють на привабливих ринках) та 2 квадранту (інвестування в зростання (Invest for Growth) – ці бізнес-одиниці працюють на дуже привабливих ринках, але сила цих бізнесів невелика).

Додаткові послуги потрапили до 5 квадранту: стратегія сегментування і вибіркове інвестування (Segment & Selective Investment) – це бізнес-одиниці, які працюють на середніх ринках. Вони можуть поліпшити свої результати за рахунок грамотної стратегії диференціації, створюючи і розвиваючи прибуткові сегменти, а також створюючи бар'єри для виходу конкурентів на ці сегменти.

Таким чином, на основі проведеного аналізу запропоновано для ПрАТ «Тернопіль-Готель» вибрати стратегію диверсифікації діяльності. Це дасть підприємству вихід на нові ринки збуту, дозволить зменшити можливі ризики, збільшити конкурентоздатність, стабілізує грошові потоки і збільшить капіталізацію підприємства.

Висновки. Отже, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, що дає змогу на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, у межах яких працює галузь, визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити основні напрями його розвитку для забезпечення збалансування діяльності підприємства в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища та максимального використання всіх його ресурсів. Під час реалізації стратегії підприємства важливим є перетворення потенційних факторів зростання на ключові конкурентні переваги, що буде сприяти підвищенню конкурентоздатності підприємства на внутрішньому та міжнародному ринках. Послідовне виконання стратегічного аналізу дає змогу сформулювати стратегічні альтернативи, оцінити їх і вибрати таку стратегію, яка найбільшою мірою буде відповідати довгостроковим інтересам підприємства.

Таблиця 2

Альтернативи стратегії розвитку ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Стратегії розвитку	Показники вибору альтернатив	Можливі стратегічні альтернативи
Стратегія зростання (розвитку)	– фінансове становище підприємства – тенденції розвитку ринку	– інтенсифікація; – диверсифікація; – інтеграція; – техніко-технологічний розвиток.
Стратегія стабілізації (обмеженого зростання)	(конкуренція, потреби покупців тощо) – позиція підприємства на ринку – швидкість оновлення послуг – спеціалізація діяльності – прихильність споживачів до готельного підприємства	– економія витрат; – постійна адаптація до зовнішнього середовища; – збереження науково-технічного і кадрового потенціалу;
Стратегія скорочення (виживання)		– організаційна санація; – економічна і фінансова санація; – маркетингова санація.

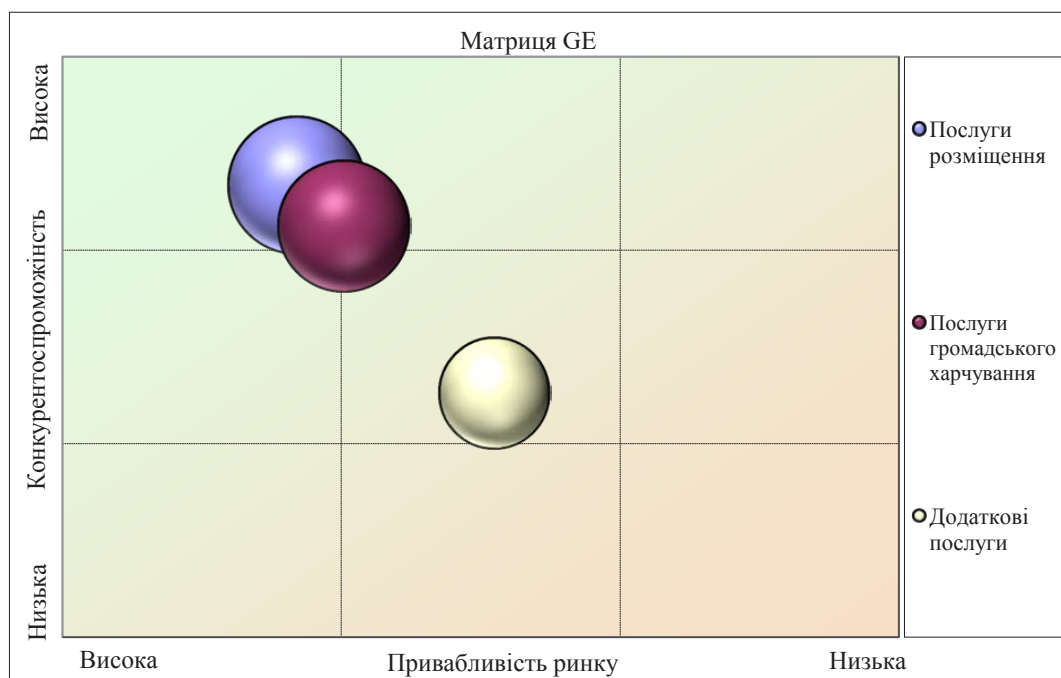


Рис. 3. Матриця «McKinsey-General Electric» («привабливість-конкурентоспроможність») для ПрАТ «Тернопіль-Готель»

Джерело: побудовано автором

Список використаних джерел:

1. Ансофф И.Х. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер, 2004. 416 с.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / пер с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 2003. 465 с.
3. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. Київ : Знання України, 2009. 181 с.
4. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2002. 302 с.
5. Скібицький О.М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ : Центр навч. літ., 2006. 312 с.
6. Porter M.E., Magretta J., Kramer M.R. (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p.
7. Thompson Arthur A., Strickland, A.J. (2003) Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill/Irwin, 13th ed. 1088 p.
8. ПрАТ «Тернопіль-готель». Фінансова звітність за 2017–2018 рр. URL: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist> (дата звернення: 18.03.2020).
9. Методи стратегічного планування. URL: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (дата звернення: 16.09.2019).

References:

1. Ansoff I.Kh. (2004) Novaya korporativnaya strategiya [New corporate strategy]. St. Petersburg: Piter, 416 p. (in Russian)
2. Boumen K. (2003) Osnovy strategicheskogo menedzhmenta [Basics of strategic management] (translation into English under eds. Zaytseva L.G., Sokolovoy M.I.). M.: Banki i birzhi : YUNITI, 465 p. (in Russian)
3. Ighnat'jeva I.A. (2009) Strategichnyj menedzhment: teoriya, metodologhija, praktyka: monoghrafija [Strategic management: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: Znannja Ukrainy, 181 p. (in Ukrainian)
4. Pastukhova V.V. (2002) Strategichne upravlinnja pidprijemstvom: filosofija, polityka, efektyvnistj: monoghrafija [Strategic management of the enterprise: philosophy, politics, efficiency: monograph]. Kyiv: Kyiv National University of Trade and Economics, 302 p. (in Ukrainian)
5. Skibycykjy O.M. (2006) Strategichnyj menedzhment: navch. posib. [Strategic Management: educational handbook]. Kyiv: Center for Educational Literature, 312 p. (in Ukrainian)
6. Porter M.E., Magretta J., Kramer M. R. (2014) Strategy and Competition: The Porter Collection (3 Items) Kindle Edition. Harvard Business Review Press. 870 p.
7. Thompson Arthur A., Strickland, A.J. (2003) Strategic management concepts and cases. Boston McGraw-Hill/Irwin, 13th ed. 1088 p. (in English)
8. PrAT «Ternopilj-Ghotelj». Finansova zvitnistj za 2017-2018 rr. [PJSC «Ternopil-Hotel» Financial report for 2017-2018 years]. Available at: <http://ternopilhotel.pat.ua/documents/zvitnist> (accessed: 18 March 2020).
9. Metody strategichnogo planuvannja [Strategic planning methods]. Available at: <http://www.megos.org.ua/menedzment.9.2.html> (accessed: 16 September 2019).

Зубачова В.І.,

студентка економічного факультету
освітньо-професійної програми «Облік і оподаткування»,
Запорізький національний університет

Урусова З.П.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку та оподаткування,
Запорізький національний університет

Zubachova Valeriya,

Student of the Faculty of Economics
Accounting and Tax Educational and Professional Program,
Zaporizhzhya National University

Urusova Zinaida,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department
of Accounting and Taxation,
Zaporizhzhya National University

ПРИНЦИПИ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ЯК ФАКТОР ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ОРГАНІЗАЦІЇ

Зубачова В.І., Урусова З.П. Принципи корпоративної соціальної відповідальності як фактор формування конкурентних переваг організації. У статті розглянуто поняття корпоративної соціальної відповідальності та встановлено підходи до її трактування, наведені її основні складники. У роботі досліджено вплив принципів корпоративної соціальної відповідальності на конкурентоспроможність організації. Також розглянуті конкурентні переваги, що формуються організацією в результаті ефективного реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності: зниження фінансових і нефінансових ризиків, а також підвищення стійкості до можливих кризових ситуацій; зростання лояльності співробітників, можливість залучення й утримання висококваліфікованих фахівців і, як наслідок, поліпшення продуктивності праці; підвищення ймовірності залучення нових споживачів, формування стійкої лояльності існуючих клієнтів; можливість успішної участі в міжнародних бізнес-комунікаціях у зв'язку з виконанням прийнятих у практиці розвинених країн норм і стандартів; нарощування нематеріального складника бізнесу і зростання його капіталізації; формування позитивного сприйняття бізнесу інвесторами і фінансовими інститутами, підвищення його інвестиційної привабливості. Запропоновано впровадження основних положень концепції сталого розвитку за допомогою використання додаткового модулю до корпоративних інформаційних систем з інформацією про основні положення концепції сталого розвитку.

Ключові слова: корпоративна соціальна відповідальність, принципи корпоративної соціальної відповідальності, конкурентоспроможність, конкурентні переваги, ефективність діяльності.

Зубачева В.И., Урусова З.П. Принципы корпоративной социальной ответственности как фактор формирования конкурентных преимуществ организации. В статье рассмотрено понятие корпоративной социальной ответственности и установлены подходы к ее трактовки, представлены ее основные составляющие. В работе исследовано влияние принципов корпоративной социальной ответственности на конкурентоспособность организации. Также рассмотрены конкурентные преимущества, которые формируются организацией в результате эффективной реализации концепции корпоративной социальной ответственности: снижение финансовых и нефинансовых рисков, а также повышение устойчивости к возможным кризисным ситуациям; рост лояльности сотрудников, возможность привлечения и удержания высококвалифицированных специалистов и, как следствие, улучшение производительности труда; повышение вероятности привлечения новых потребителей, формирование устойчивой лояльности существующих клиентов; возможность успешного участия в международных бизнес-коммуникациях в связи с выполнением принятых в практике развитых стран норм и стандартов; наращивание нематериальной составляющей бизнеса и, соответственно, рост его капитализации; формирование позитивного восприятия бизнеса инвесторами и финансовыми институтами, повышение его инвестиционной привлекательности. Предложено внедрение основных положений концепции устойчивого развития посред-

ством використання додаткового модуля к корпоративним інформаційним системам інформації об основних положеннях концепції устойчивого розвитку.

Ключевые слова: корпоративная социальная ответственность, принципы корпоративной социальной ответственности, конкурентоспособность, конкурентные преимущества, эффективность деятельности.

Zubachova Valeriya, Urusova Zinaida. Principles of corporate social responsibility as a factor of forming competitive advantages of an organization. The article discusses the concept of corporate social responsibility and establishes the appropriate components. In their work, researchers influence the principles of corporate social responsibility. Influential approaches to the interpretation of the concepts of corporate social responsibility concepts, their concepts and basic characteristics are determined. The positive consequences of the implementation of the concept of corporate social responsibility for business structures on the formation of competitiveness are projected. The main problems of business social responsibility in Ukraine are analyzed, which are limited mechanisms of practical promotion of business social responsibility; the opposition of society and government to each other; lack of finance for participation in social investment; low level of legal awareness of business; closed companies to the general public; distrust of cooperation; incorrect reporting of social responsibility of business in Ukraine. Competitive advantages are also considered that make it necessary to implement the concept of corporate social responsibility: reducing financial and non-financial risks, as well as increasing resilience to a possible crisis situation; highly qualified specialists and, as a result, increased labor productivity; increasing the likelihood of attracting new customers, sustainable loyalty of existing customers; universal participation in international business communications; increasing the intangible component of the business and, accordingly, the growth of its capitalization; investment and financial institutions, increasing its investment attractiveness; public organizations with state, municipal and public institutions; the possibility of reducing claims from regulatory authorities and obtaining tax benefits; creating a positive image and sustainable positive business reputation of the business. The introduction of the main provisions of the concept of sustainable development through the use of an additional module to corporate information systems of information on the main provisions of the concept of sustainable development is proposed.

Key words: corporate social responsibility, principles of corporate social responsibility, competitiveness, competitive advantages, performance.

Виклад основного матеріалу дослідження.

З метою досягнення найбільших конкурентних переваг в умовах обмежених ресурсів, проблем із здійсненням гнучкого регулювання, а також своєчасного впливу на зміни зовнішнього середовища організації необхідно визначити основний напрям свого розвитку, що зумовлює формування стратегічного планування компанії.

Побудова загальної стратегії зумовлена численними факторами, серед яких:

- економічна нестабільність у соціальній сфері;
- високий рівень конкурентоспроможності як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках;
- ефективне та раціональне використання ресурсів;
- ділова активність;
- фінансова стабільність організації.

Стратегія підприємства орієнтована на отримання максимального фінансового результату в довгостроковій перспективі.

Відомо, що корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) являє собою систему цінностей та механізмів управління, що формуються відповідно до економічного, соціального, правового та екологічного напрямів діяльності товариства [1]. Тому в умовах високого конкурентного середовища з насиченими ринками, де крім економічної та управлінської ефективності для компанії стає важливою реалізація власних інтересів поряд з інтересами суспільства і держави, для організації впровадження концепції корпоративної соціальної відповідальності бізнесу є найбільш правильним шляхом підтримки своєї конкурентної переваги.

Підходи до трактування сутності концепцій корпоративної соціальної відповідальності викладені у таблиці.

Соціальна відповідальність бізнесу має багаторівневий характер.

До внутрішньої соціальної відповідальності відносять:

- безпечні умови праці;
- стабільну заробітну плату і підтримання її соціально значущого рівня;
- медичне страхування працівників;
- розвиток співробітників через курси підвищення кваліфікації;
- надання допомоги персоналу в критичних ситуаціях.

До зовнішньої соціальної відповідальності відносять:

- спонсорство та благодійність;
- сприяння охороні навколишнього середовища;
- зв'язок із місцевою владою;
- відповідальність перед споживачами [2].

Практична важливість активної участі у вкладенні коштів у різні сфери компанії проявляється в цілій низці переваг: зміцненні репутації, збільшенні привабливості інвестицій, підвищенні соціальної стабільності загалом, зростанні рентабельності.

Ефективна реалізація концепції корпоративної соціальної відповідальності дає змогу бізнес-структурам формувати такі конкурентні переваги, як:

- зниження фінансових і нефінансових ризиків, а також підвищення стійкості до можливих кризових ситуацій;
- зростання лояльності співробітників, можливість залучення й утримання висококваліфікованих фахівців і, як наслідок, поліпшення продуктивності праці;
- підвищення ймовірності залучення нових споживачів, формування стійкої лояльності наявних клієнтів;
- можливість успішної участі в міжнародних бізнес-комунікаціях у зв'язку з виконанням прийнятих в практиці розвинених країн норм і стандартів;

Підходи до трактування сутності концепцій корпоративної соціальної відповідальності

Підходи КСВ	Концепції КСВ	Основні характеристики
1	2	3
Етичний (філантропічний підхід)	Концепція обов'язків	Будь-яка організація, яка претендує на отримання статусу соціально відповідальної, повинна виконувати економічні, правові, етичні та філантропічні обов'язки перед суспільством.
Підхід з позиції соціальних вимог (нормативний)	Концепція стейкхолдерів (зацікавлених сторін)	Керівництво та менеджмент підприємства, установи чи організації, незалежно від типу, форми власності та характеру діяльності, несуть відповідальність перед багатьма групами людей, які впливають на організацію і, з іншого боку, відчувають на собі вплив від її діяльності.
Інструментальний підхід	Концепція економічної відповідальності	Соціальна відповідальність прирівнюється до економічної відповідальності організації за здійснення господарської діяльності в межах чинного законодавства та підтримку високого рівня рентабельності.
Підхід з позиції політичного впливу	Концепція корпоративного громадянства	Згідно з цією концепцією роль підприємства може бути розглянута у вузькому та широкому значенні. У вузькому значенні роль підприємства зводиться до філантропії, соціальних інвестицій та певних загально визначених обов'язків перед місцевою громадою. У широкому розумінні – підприємство повинно відповідати за ті сфери, в яких держава не здатна захистити своїх громадян.
Підхід потрійної результативності діяльності	Концепція універсальних прав	Базується на визнанні прав людини, прав у сфері праці та поваги до оточуючого середовища як необхідних умов для роботи підприємств.
	Концепція сталого розвитку	Підприємство у своїй діяльності відповідає не лише перед сучасним, а й перед майбутніми поколіннями. Саме тому воно повинно контролювати як економічні, так і соціальні та екологічні показники своєї діяльності.
Міжнародний підхід	Універсальна концепція	<ul style="list-style-type: none"> – виробництво якісної продукції та послуг для споживачів; – інвестиції у розвиток виробництва та людського потенціалу; – неухильне виконання вимог законодавства (податкового, трудового, екологічного); – побудова добросусідських і взаємовигідних відносин із зацікавленими сторонами; – концепція бізнесу, орієнтованого на підвищення національної конкурентоспроможності; – врахування суспільних очікувань та загальноприйнятих етичних правил; – формування громадянського суспільства через партнерські програми, проекти суспільного розвитку

Джерело: розроблено автором на основі [3]

– нарощування нематеріального складника бізнесу і, відповідно, зростання його капіталізації;

– формування позитивного сприйняття бізнесу інвесторами і фінансовими інститутами, підвищення його інвестиційної привабливості;

– формування стійкого партнерства з державними, муніципальними і громадськими інститутами, місцевими громадами;

– можливість скорочення претензій з боку регулюючих органів та отримання податкових пільг;

– створення позитивного іміджу та стійкої позитивної ділової репутації бізнесу та ін.

Звісно ж, саме позитивний вплив соціально відповідальних дій на формування ділової репутації виступає найбільш значущою перевагою, бізнесом, що купується в результаті реалізації концепції корпоративної соціальної відповідальності.

Водночас прийняття рішення про впровадження КСВ містить низку загроз, пов'язаних із порушенням принципу максимізації прибутку, а також з відсутністю в організації досвіду в цій сфері, що не дає можливості швидко вирішувати соціальні питання, створює проблеми під час звітів.

Також перед компанією, яка впроваджує корпоративну соціальну відповідальність у свою практику,

постає низка складних завдань, від вирішення яких залежить результативність застосування цього інструменту. Серед них: визначення внутрішніх і зовнішніх зацікавлених сторін, форми взаємодії з ними, планування, впровадження та організація корпоративної соціальної відповідальності, оцінка ефективності діяльності організації у цій галузі.

Для зниження загроз стратегія корпоративної соціальної відповідальності повинна органічно вбудовуватися в базову стратегію організації, формуватися на підставі генеральних цілей і забезпечувати їх реалізацію. На сучасному етапі на основі міжнародних керівних документів, а також діалогу зі стейкхолдерами визначаються головні напрями корпоративної соціальної відповідальності і форми її реалізації. Крім того, розраховуються терміни реалізації проектів, їхня ресурсна база. Потім розробляється документ, що відображає загальне бачення організацією проблем корпоративної соціальної відповідальності, напрями діяльності організації в цій сфері, критерії вибору соціально відповідальних дій, програми в сфері корпоративної соціальної відповідальності, а також певна система індикаторів для оцінки ефективності. Після цього здійснюється інформування стейкхолдерів.

Таким чином, варто зазначити, що розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні набуває особливого значення, зумовленого багатьма причинами, зокрема об'єктивними процесами розвитку сучасного бізнесу та систем корпоративного управління на основі відповідальності та якості; необхідністю співпраці і партнерства бізнесу і держави для вирішення соціальних проблем, а також впливом зростаючої конкуренції і глобалізації.

Нині українські компанії користуються низьким рівнем соціальної довіри як в світі, так і всередині країни. Тому вдосконалення соціальної відповідальності національного бізнесу є одним з основних завдань із досягнення ним міцних позицій у глобальній економіці. Таким чином, впровадження корпоративної

соціальної відповідальності є стратегічним завданням організації. Корпоративна соціальна відповідальність повинна стати частиною базової стратегії. Для планування корпоративної соціальної відповідальності необхідний ретельний аналіз думок всіх зацікавлених осіб.

Висновки з цього дослідження. На основі проведеного вище дослідження слід зазначити, що впровадження принципів корпоративної соціальної відповідальності є основним фактором формування конкурентних переваг організації. Таким чином, справедливо стверджувати, що в сучасній економічній ситуації реалізація принципів корпоративної соціальної відповідальності слугує для бізнесу ефективним інструментом формування конкурентних переваг та забезпечує успішний вихід на міжнародні ринки.

Список використаних джерел:

1. Денисенко Л.О., Заєць Т.О. Вплив корпоративної соціальної відповідальності на корпоративне управління. *Вісник Хмельницького національного університету*, № 5. – Т. 1. «Економічні науки». Хмельницький : Хмельницький національний університет, 2012. С. 134–136.

2. Заєць Т.О. Методичні засади переходу до нової архітектури легкої промисловості України на базі моделей сталого економічного розвитку : монографія / за ред. Ю.В. Гончарова. Київ : Кафедра, 2012. 400 с.

3. Генеза концепції корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Мукачівського державного університету*. Вип. № 6. / за ред. Л.О. Матвійчук, К.І. Ткач. Мукачів, 2016. С. 332–337.

References:

1. Denisenko L.O., Zayets T.O. Vplyv korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti na korporatyvne upravlinnia [The Impact of Corporate Social Responsibility on Corporate Governance]. *Bulletin of Khmelnytsky National University*, no. 5, vol. 1. "Economic Sciences". Khmelnytsky: Khmelnytsky National University, 2012, pp. 134–136.

2. Zayets T.O. Metodychni zasady perekhodu do novoi arkhitektury lehkoï promyslovosti Ukrainy na bazi modelei staloho ekonomichnoho rozvytku [Methodical bases of transition to the new architecture of light industry of Ukraine on the basis of models of sustainable economic development]: monograph / ed. Yu.V. Goncharov. Kyiv: Chair, 2012. 400 p.

3. Heneza kontseptsii korporatyvnoi sotsialnoi vidpovidalnosti [Genesis of concepts of corporate social responsibility]. *Bulletin of Mukachevo State University*, vol. № 6. / for the order. L.O. Matviychuk, K.I. Weaver. The tormentors. 2016, pp. 332–337.

Іванов В.Б.,

кандидат технічних наук, доцент,

доцент кафедри менеджменту,

Національний транспортний університет

Ivanov Vadym,

Candidat of Sciences (Technics), Associate Professor,

Associate Professor of the Management Department,

National Transport University

ОСОБЛИВОСТІ ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ ПРОЦЕСІВ ЗАКУПІВЕЛЬ ТОВАРІВ ТА ПОСЛУГ У ЛОГІСТИЧНІЙ КОМПАНІЇ

Іванов В.Б. Особливості внутрішнього контролю процесів закупівель товарів та послуг у логістичній компанії. У статті розглянуто основні напрями розвитку системи внутрішнього контролю в логістичній компанії. Показана необхідність вдосконалення контролю типових бізнес-процесів підприємства, серед яких – реалізація та закупівля товарів та послуг, касове обслуговування, готівкові та карткові розрахунки, облік та управління засобами виробництва, розрахунки витрат і підготовка рахунків та ін. Проаналізовані етапи бізнес-процесу закупівлі товарів чи послуг, фактори, що впливають на його ефективність, типові порушення та можливі наслідки. Запропонована система контролю регламентує діяльність кожного із працівників, що мають відношення до закупівлі товарів і послуг у логістичній компанії, і дозволяє контролерам своєчасно ідентифікувати зміст проблем та шляхи їх вирішення в умовах відсутності прямої взаємодії із зовнішнім середовищем та дефіциту відповідної інформації.

Ключові слова: Внутрішній контроль, запобігання ризикам, логістична компанія, закупівля товарів та послуг, система контролю закупівель.

Іванов В.Б. Особенности внутреннего контроля процессов закупок товаров и услуг в логистической компании. В статье рассмотрены основные направления развития системы внутреннего контроля в логистической компании. Показана необходимость совершенствования контроля типовых бизнес-процессов предприятия, среди которых – реализация и закупки товаров и услуг, кассовое обслуживание, наличные и карточные расчеты, учет и управление средствами производства, расчет затрат и подготовка счетов и др. Проанализированы этапы бизнес-процесса закупки товаров или услуг, факторы, которые влияют на его эффективность, типовые нарушения и возможные последствия. Предложенная система контроля регламентирует деятельность каждого из работников, имеющих отношение к закупке товаров или услуг в логистической компании, и позволяет контролерам своевременно идентифицировать содержание проблем и пути их решения в условиях отсутствия прямого взаимодействия с внешней средой и дефицита соответствующей информации.

Ключевые слова: внутренний контроль, предотвращение рисков, логистическая компания, закупка товаров и услуг, система контроля закупок.

Ivanov Vadym. Features of internal control of goods and services procurement in a logistics company. The article discusses the main directions of internal control system in logistic companies. The separate elements of internal control are present in the activities of each logistics company. But a systematic approach can only be found in the practice of the largest market leaders, who have the necessary financial and human resources and consider the creation of such a system a necessary condition for ensuring the financial well-being of the company. Continuous monitoring of the potential problems occurrences and their rapid solution in real time is important condition for the perfection of the business process. The structure of risk control matrix for process and sub-process includes information about term, goal and standard of sub-processes, risk description and its range, control target and implementation, measures and responsible employee. Necessity of control improvement for typical enterprises business process like sales of goods and services, purchasing of goods, cash service, cash and card payments calculation of compensations for business trips, calculation of expenses and preparation of accounts etc. was shown. Business process stages of goods and services purchasing like purchasing planning, goods and services supplier selection, making up of order, contract signing and contract execution were presented. Also efficiency influenced factors, typical violations of these business processes and possible consequences were analyzes. Purchase control system shows the need to comply with the requirements and clear procedures for each employee involved in the process of goods and services acquiring. The main elements of system are procurement procedures, competitive choice of the supplier and orders shaping, orders implementation and goods and services receipt, invoices checking. Suggested control

system regulates of every employee activity, allows identify the problems and their solution ways in conditions of direct cooperation absence with external area and deficit of proper information. Its implementation in transport and logistics enterprises allows to minimize risks of companies assets losses, risks of corruption acts or faults, increase the enterprise competitiveness and achieve conformity with legal standards. Suggested internal control system could be recommended to introduction in other branch enterprises.

Key words: Internal control, risks prevention, logistic company, goods and services purchase, purchasing control system.

Постановка проблеми. Контроль за виконанням планів та розпоряджень, дотриманням повноважень персоналу, станом документального оформлення бізнес-процесів належить до найважливіших функцій менеджменту. Вирішальну роль у забезпеченні внутрішнього здоров'я компанії, сталого розвитку бізнесу, запобіганні ризикам фінансово-господарської діяльності відіграє внутрішній контроль, що здійснюється самим підприємством у процесі управління і передбачає залучення як органів управління (наглядової ради, правління, менеджерів усіх рівнів), так і співробітників. До заходів внутрішнього контролю слід віднести: перевірку результатів діяльності вищими посадовими особами або органами керівництва, контроль за обробкою інформації, фізичний контроль активів, встановлення та перевірку показників, що відображають результати діяльності, розподіл обов'язків, коректне, своєчасне відображення операцій, обмеження доступу до ресурсів та їхній облік, належне документування операцій та заходів внутрішнього контролю тощо.

Наведений перелік процедур свідчить про наявність внутрішнього контролю на кожному підприємстві чи в установі. Проте у практиці логістичних компаній переважно відсутній системний підхід і має місце застосування лише окремих елементів контролю. Причинами цього є як відсутність підготовленого персоналу та матеріальних ресурсів, так і недостатнє розуміння керівництвом цієї проблематики, відсутність систематизації ризиків та елементів контролю, ефективних процедур стосовно організації загалом та окремих бізнес-процесів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Наукові дослідження та практичні розробки у сфері контролю та запобігання ризиків підприємств виконані вітчизняними вченими, такими як Л.В. Гуцаленко, М.І. Коваль, М.Д. Корінько, Л.В. Нападівська, В.М. Яценко. Питання організації внутрішнього аудиту стали предметом досліджень М.Т. Білухи, В.С. Рудницького, М.Е. Шухман та ін. Дослідженню сфери закупівель за державні кошти присвячені роботи Ю.О. Голуб, В.В. Карасьової. Водночас питання організації внутрішнього контролю конкретних бізнес-процесів в т.ч. закупівель, що здійснюються суб'єктами господарювання, вимагають подальших досліджень, враховуючи специфіку бізнес-процесів, зокрема і в логістичних компаніях.

Постановка завдання. Мета статті полягає в дослідженні потенційних ризиків, пов'язаних із реалізацією процесів закупівель, напрямів розвитку системи внутрішнього контролю закупівель товарів, робіт і послуг у логістичних компаніях.

Виклад основного матеріалу. Як засіб зворотного зв'язку між об'єктом управління та органом управління внутрішній контроль дає змогу отримати

об'єктивну інформацію про стан об'єкта та реалізацію управлінських рішень [1, с. 15]. Об'єктами внутрішнього контролю є господарська та фінансова діяльність підприємства, діяльність окремих підрозділів, бізнес-процеси, продукти або послуги, зобов'язання та угоди підприємства, діяльність окремих виконавців. Відповідно, посадові особи і працівники структурних підрозділів підприємства, що наділені функцією контролю, є суб'єктами внутрішнього контролю [2, с. 33].

Основними цілями внутрішнього контролю є: забезпечення достовірності бухгалтерського обліку та звітності; ефективність та прозорість бізнес-процесів у підрозділах підприємства; збереження ресурсів компанії та уникнення помилок і порушень вимог законодавства та стандартів і регламентів підприємства; забезпечення захисту даних та безпеки інформації. Ефективність внутрішнього контролю досягається за умов, коли ризики, що виникають внаслідок будь-яких потенційних помилок чи порушень, можуть бути вчасно ідентифіковані та попереджені і коли відповідальні керівники бізнес-процесів визнають і дотримуються принципів та заходів внутрішнього контролю у межах своїх обов'язків [3, с. 68].

Зважаючи на специфіку роботи логістичних компаній та наявні ресурси для розвитку системи внутрішнього контролю, виділимо такі ключові напрями (табл. 1).

Компонентами внутрішнього контролю в логістичній компанії є: контроль структурних ризиків; контроль специфічних для бізнес-процесів ризиків; інформація та комунікація; моніторинг. Структурні ризики стали предметом багатьох досліджень [4; 5; 6; 7]. Водночас, зважаючи на чисельні різновиди бізнес-процесів підприємств, дослідженню проблем внутрішнього контролю специфічних ризиків приділялося менше уваги. Контроль ризиків конкретних бізнес-процесів має велике практичне значення в діяльності підприємств. В першу чергу, якщо йдеться про найбільш поширені та типові для всіх підприємств бізнес-процеси, серед яких реалізація та закупівля товарів та послуг; касове обслуговування; готівкові та карткові розрахунки; розрахунок компенсацій за відрядження; розрахунки витрат та підготовка рахунків; облік та управління засобами виробництва.

Кожен із вказаних бізнес-процесів пов'язаний із ризиками, що можуть зробити недосяжними поставлені перед процесом цілі. Тому всі суттєві ризики процесу повинні бути ідентифіковані і, відповідно, оцінені в матриці контролю ризиків, що створює основу для здійснення контрольної діяльності, формалізуючи порядок виконання керівних та контрольних заходів. Типовими розділами матриці є: інформація про бізнес-процеси та підпроцеси; їх мету та зміст; рейтингову оцінку ризиків; задачі контролю; стан впровадження. Оцінка кожного ризику процесу відображає рівень

Ключові напрями розвитку системи внутрішнього контролю в логістичній компанії

Напрямок	Зміст заходів
Регламентування діяльності	Розроблення, впровадження, застосування та перегляд керівних принципів і процедур, наказів, вказівок, директив, розпоряджень, а також дотримання загальних вимог відносно ведення бізнесу
Управління процесами	Перегляд та підтвердження відповідності процесів запланованим виробничим циклом, порівняння пропозицій контрагентів (транспортних компаній, постачальників матеріальних ресурсів, замовників послуг), регулярна оцінка та перевірка ризиків
Контроль за витратами	Моніторинг формування та розподілу витрат. Контроль витрат через порівняння запланованих та фактичних витрат
Поділ обов'язків	Дотримання принципу закріплення за різними працівниками чи підрозділами несумісних функцій (операційних, наглядових, адміністративних). Так, оформлення замовлень, розподіл серед перевізників, перевірка рахунків, облік товарів та послуг, оплата повинні здійснюватись різними виконавцями
Впровадження принципу «4-х очей»	Створення умов, коли важливі рішення приймаються, як мінімум, двома особами, а критичні вимагають перевірки та підтвердження додатково вповноваженим працівником (наприклад, пропозиції продажу майна або перевищення вартості закупівлі). Перевірку слід задокументувати за підписом вповноваженого працівника або через іншу форму підтвердження (наприклад, систему електронного документообігу)
Фізичний контроль	Захист матеріальних і нематеріальних активів шляхом обмеження доступу, контролю запасів, блокування активів.
Контроль повноважень	Встановлення вимог до підписання внутрішньої та зовнішньої документації. Обмеження підпису (мандат на підпис) мають базуватися як на вимогах бізнесу, так і на пов'язаних з ними фінансових ризиках. Особи, яким надано довіреність на представництво підприємства, повинні бути зазначені в державному реєстрі.
Порядок використання даних	Обмеження доступу персоналу до конфіденційних, стратегічних, технічних, торгових або особистих даних та їх розповсюдженню шляхом виокремлення лише тієї інформації, що необхідна для виконання завдання
Широке використання ІТ- системи	Впровадження автоматизованих засобів управління з використанням ІТ-системи для всіх елементів контролю. Наприклад, поділ обов'язків через визначення профілів користувачів, принцип «4-х очей» через електронний документообіг, обмеження доступу через використання пароллю до баз даних.

можливих збитків (низький, середній або високий, тобто такий, що загрожує існуванню підприємства) та ймовірності виникнення ризику.

Як приклад розглянемо такий типовий для всіх підприємств, в т.ч. логістичних, бізнес-процес, як закупівлі товарів чи послуг. Ефективність процесу закупівель визначається сукупністю таких факторів (рис. 1).

Ризики у сфері закупівель та постачання є критичними для кожної компанії, адже вони напряму впливають на виконання виробничих завдань та формування собівартості продукції [8, с. 9]. Відсутність обладнання, інструментів, паливно-мастильних та експлуатаційних матеріалів приводить до порушення контрактних зобов'язань та відповідних штрафних санкцій. До фінансових втрат та негативних іміджевих наслідків може привести як несвоєчасна закупка пального або

запасних частин, так і відсутність звичайних канцелярських засобів.

До типових порушень процесу закупівель слід віднести:

- невиконання стандартних управлінських процедур, наказів, директив, розпоряджень;
- невідповідність процесів закупівель загальним вимогам ведення бізнесу, непрозоре ведення документації, коли відсутні важлива ділова інформація та бухгалтерські документи;
- перевищення встановлених повноважень при прийнятті рішень, недотримання обмежень підпису, надання довіреності на підпис;
- порушення принципу «чотирьох очей», коли одноосібно приймаються та оформлюються рішення, які передбачають участь декількох працівників;
- недоліки в системі автоматизованої обробки інформації, що допускають помилкові розрахунки та використання неправдивої інформації;
- відсутність баз даних відносно клієнтів, що унеможливує оцінку їхньої ділової репутації, кредитоспроможності, конкурентоздатності тощо або зловживання конфіденційними, технічними, торговими або особистими даними;
- недосконалий контроль витрат, що веде до непрозорого та нецільового використання коштів.



Рис. 1. Фактори, що впливають на ефективність процесу закупівель

Бізнес-процес закупки товарів чи послуг включає такі етапи, як:

- планування закупки;
- вибір постачальника товарів чи виконавця послуг;
- оформлення замовлення та підписання контракту; – реалізація контракту.

Практика показує, що типові ризики в плануванні закупок пов'язані із неправильними розрахунками витрат бюджету підприємства на закупку необхідних товарів/послуг, некоректною оцінкою строків отримання/ виконання замовлень, помилками під час оформлення специфікацій. Так, якщо запланованих коштів недостатньо, план закупівель порушується або закуповують неякісні товари чи послуги. Нерідко також можна почути від виробників, що замовлена продукція/послуга була потрібна «ще вчора» і стандартні процедури із вивченням оферт, проведенням тендерів, вибору постачальників неприйнятні та ведуть до зриву контрактних зобов'язань. Саме тому вони наполягають на створенні страхових запасів, що вимагає додаткових оборотних коштів і погіршує фінансовий стан підприємства. Негативні наслідки помилок в оформленні специфікацій на товари/послуги, що закуповують, тим суттєвіші, чим більш складним та нетиповим є предмет закупівель.

Для мінімізації вказаних ризиків необхідно, щоб процедура планування закупок передбачала чітку взаємодію спеціалістів із закупівель, фінансів та виробників у визначенні реальних потреб бізнесу та об'єктивної оцінки прогнозованої вартості товарів/послуг. Так само наслідком тісної взаємодії внутрішнього клієнта (перевізників, сервісантів, адмінперсоналу і т. ін.) та спеціалістів із закупівель повинна бути коректна оцінка строків і своєчасне оформлення замовлень. Ця взаємодія здійснюється на всіх етапах, починаючи від вивчення побажань внутрішнього клієнта і закінчуючи погодженнями під час проміжних етапів поставки та внесення змін відносно виконання замовлень. Якщо уникнення помилок під час оформлення специфікацій на закупівлі відносно простих типових товарів/послуг досягається нескладними тендерними процедурами, то для замовлень складного обладнання або нетипових послуг слід розробити та затвердити технічні завдання та критерії вибору постачальників.

Критерії вибору постачальників чи підрядників повинні бути складовою частиною затвердженої процедури, за якою готується та проводиться прозорий тендер або конкурсний відбір. Чітке слідування процедурі, в якій поряд з критеріями відображені також етапи пошуку та відбору постачальників, перелік необхідних для участі в тендері документів, унеможливить відбір ненадійного постачальника, закупку по завищених цінах чи отримання неякісних товарів або послуг. Тому необхідна перевірка фінансової спроможності компанії, відсутності заборгованостей, наявності ліцензій, виробничих потужностей постачальника, щоб запобігти загрозі зупинки виробництва, судовим позовам, податковим проблемами, репутаційним втратам. Ефективним інструментом перевірки є інформаційно-аналітична система You Control, що дозволяє визначити, наскільки чистий перед законом будь-який з українських контрагентів. Оскільки система постійно оновлюється, є можливість своєчасно дізнатися про всі фактори ризику, які несе співпраця з конкретною

компанією. Водночас, навіть якщо існує беззаперечна впевненість у виборі контрагента, рекомендується мати альтернативний список постачальників для швидкої заміни з найменшими фінансовими втратами.

Під час оформлення замовлення та підписання контракту необхідно виключити всі внутрішні причини зриву поставок або ризику суттєвого зростання вартості, передбачаючи в угоді чіткі формулювання відносно власних зобов'язань щодо строків оформлення замовлень, погоджень специфікацій, порядку внесення змін. В контракті повинні також бути зафіксовані логістичні вимоги стосовно виду транспорту, тари, умов розмитнення, строків та форми повідомлення про готовність до відвантаження. Для валютних контрактів необхідно передбачити умови перегляду вартості при зміні обмінного курсу.

У процесі реалізації контракту запобіжником можливих ризиків є поетапний контроль виконання угоди постачальником. Потенційних ризиків перегляду ціни в процесі виконання контракту з причин зміни податкового законодавства, вартості енергетичних ресурсів, курсу валют тощо дозволяє позбавитися фіксована вартість контракту. Якщо постачальник не погоджується на фіксовану ціну, можливо, користуючись перевагами монопольного становища на ринку, слід мінімізувати ризики втрат від перегляду цін шляхом обмеження кількості інфляційних індексів, за якими можливі зміни цін шляхом прозорого ціноутворення через фіксовану цінову формулу. Необхідно також контролювати графік виконання замовлень, який, як правило, кореспондується із графіком платежів.

Необхідність регламентування та контролю діяльності із закупівлі товарів та послуг пояснюється існуванням ризиків корупційних дій з боку виконавців та вірогідними втратами коштів підприємства [9, с. 141].

Запропонована система контролю закупівель (рис. 2) показує необхідність виконання вимог та чітких процедур кожним із працівників, що мають відношення до процесу придбання товарів та послуг. Її запровадження на підприємствах транспорту та логістики дає змогу мінімізувати ризики втрат коштів підприємства внаслідок дій виконавців. Це дозволить контролерам, що безпосередньо не взаємодіють із зовнішнім середовищем, не володіють всією сукупністю інформації, своєчасно ідентифікувати зміст проблем та шляхи їх вирішення.

Висновки. Ефективна система внутрішнього контролю забезпечує прийняття адекватних, обґрунтованих управлінських рішень, оптимізацію процесів фінансово-господарської діяльності, попередження, виявлення та усунення викривлень інформації. Із врахуванням специфіки діяльності логістичних компаній основними напрямками розвитку системи внутрішнього контролю є регламентування діяльності, управління процесами, контроль за витратами, поділ обов'язків, контроль повноважень впровадження принципу «4-х очей», фізичний контроль, порядок використання даних, широке застосування ІТ-системи. Аналізуючи конкретний бізнес-процес, а саме закупівлю товарів чи послуг, виділені фактори, що впливають на його ефективність. Проаналізовані типові порушення та запропонована система контролю закупівель, що передбачає чіткі процедури, які регламентують дії кожного із працівників, задіяних в процесі придбання товарів та послуг.

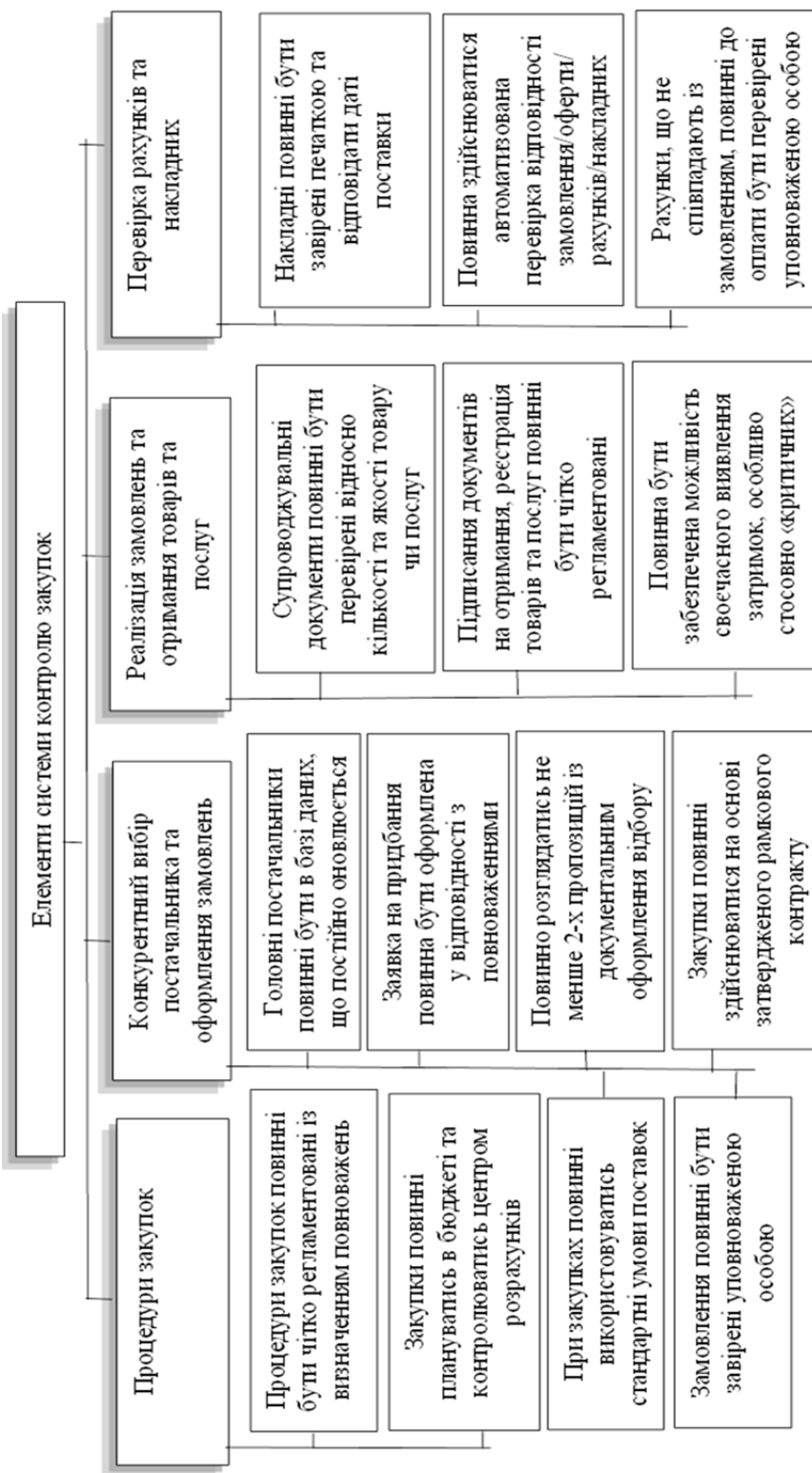


Рис. 2. Зміст системи контролю закупок на підприємстві

Список використаних джерел:

1. Коваль М.І., Жанкевіч Л.В. Внутрішньо-господарський контроль : навчальний посібник. Київ, 2014. 288 с.
2. Гуцаленко Л.В., Коцупатрій М.М., Марчук У.О. Внутрішньогосподарський контроль : навчальний посібник. Київ, 2014. 496 с.
3. Богданович И.С., Соболева О.А. Место внутреннего контроля в системе управления предприятием и форма его организации. *Вестник ПсковГУ. Серия «Экономические и технические науки»*. 2014. № 5. С. 66–76.
4. Білуха М.Т., Микитенко Т.В. Фінансовий контроль: теорія, ревізія, аудит : підручник. Київ : Українська академія оригінальних ідей, 2005. 888 с.
5. Нападовська Л.В. Внутрішньогосподарський контроль в ринковій економіці. Донецьк : Наука і освіта, 2000. 223 с.
6. Яценко В.М. Внутрішній контроль на підприємствах України: проблеми розвитку та шляхи вирішення. *Бухгалтерський облік і аудит*. 2010. № 11. С. 3–7.
7. Шухман М.Е., Дмитренко І.М. Внутрішній аудит в корпораціях: системний підхід до організації. Донецьк : ДонНУЕТ, 2013. 272 с.
8. Соколов Б.Н., Рукин В.В. Системы внутреннего контроля (организация, методика, практика). Москва, 2007. 442 с.
9. Іванов В.Б. – Впровадження системи Комплаєнс в підприємствах транспорту та логістики. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 139–143.
10. Корінко М.Д. Контроль та аналіз діяльності суб'єктів господарювання в умовах її диверсифікації: теорія, методологія, організація: монографія. Київ : Інформ.-аналіт. агентство, 2007. 429 с.
11. Голуб Ю.О. Сутність та роль контролю державних закупівель у сучасних умовах. *Економіка розвитку*. 2012. № 1(61). С. 54–58.
12. Карасьова В.В. Наслідки протекціонізму в державних закупівлях. *Державні закупівлі України*. 2006. № 11. С. 33–35.

References:

1. Koval M.I., Zhankevich L.V. (2014). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol [Internal economic control]. Kyiv: Personal. (in Ukrainian)
2. Hutsalenko L.V., Kotsupatryi M.M., Marchuk U.O. (2014). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol [Internal economic control]. Kyiv: Tsentri uchbovoi literatury. (in Ukrainian)
3. Bogdanovich, I.S., & Soboleva, O.A. (2014). Mesto vnutrennego kontrolya v sisteme upravleniya predpriatiem i forma yego organizatsii [Internal control place in enterprises control system]. *Vestnik PskovGU. Serii «Ekonomicheknie i tekhnichesknie nauki, no. 5, pp. 66–76.*
4. Biluha M.T., Mykytenko T.B. (2005). Finansovyi kontrol: teoria, reviziya, audyt [Financial control: theory, revision, audit]. Kyiv: Ukrainska academia oryiginalnykh idey. (in Ukrainian)
5. Napadovska L.V. (2010). Vnutrishnjo-hospodarskyi kontrol v rynkoviy ekonomici [Internal control in markets economics]. Donetsk: Nauka i osvita. (in Ukrainian)
6. Yatsenko V.M. (2010). Vnutrishniy kontrol na pidpriemstvakh: problemy rozvitku ta shlyakhy vyrishennya [Internal control in enterprises: development problems and solutions ways]. *Bukhgalterskyi oblik i audit, no. 11, pp. 3–7.*
7. Shukhman M.E., Dmytrenko I.M. (2013). Vnutrishniy audyt v korporatsiyakh: systemnyi pidkhid do organizatsii [Internal audit in corporations: system approach to organization]. Donetsk: DonNUET. (in Ukrainian)
8. Sokolov B.N., Rukyn V.V. (2007). Systemy vnutrennieho kontrolya (orhanyzatsiya, metodiki, praktika) [Internal control system (organization, methodology, practice)]. Moscow: Ekonomika. (in Russian)
9. Ivanov V.B. (2018). Vprovadzhennya systemy Komplayens v pidpriemstvakh transport ta logistyky [Compliance system implementation in transport and logistics companies]. *Prychernomorski ekonomichni studii, no. 27, pp. 139–143.*
10. Korinko M.D. (2007). Kontrol ta analiz diialnosti sub'iektiv hospodariuvannia v umovakh yii dyversyfikatsii: teoriia, metodolohiia, orhanizatsiia [Control and analysis of economic subjects activity in their diversification conditions]. Kyiv: Inform.-analit. ahentstvo. (in Ukrainian)
11. Golub Y.O. (2012). Sutnist ta rol of derzhavnykh zakupivel u suchasnykh umovakh [Substance and role of state purchasing control in modern conditions]. *Ekonomika rozvytku, no. 1(61), pp. 54–58.*
12. Karasjova V.V. (2006). Naslidky protekcionizmu v derzhavnikh zakupivliakh [Protectionism consequences in states purchasing]. *Ukrainian states purchasing, no. 11, pp. 33–35. (in Ukrainian)*

Коптєва Г.М.,

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та оподаткування,
*Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»*

Koptieva Hanna,

Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Taxation,
National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

КОНЦЕПЦІЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

Коптєва Г.М. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства. У статті проведено аналіз підходів учених до обґрунтування сутності системи економічної безпеки підприємства та механізму її забезпечення. Для обґрунтування системи економічної безпеки підприємства автором запропоновано використання комплексного підходу на основі поєднання системного й процесного підходів до її побудови. За результатами проведених досліджень та власних напрацювань сформульовано функції системи економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства. Автором запропоновано визначення понять «забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств торгівлі» та «концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства». Сформовано концепцію забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства.

Ключові слова: забезпечення економічної безпеки підприємства, елементи системи економічної безпеки торговельного підприємства, бізнес-процеси торговельного підприємства, концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства.

Коптєва Г.М. Концепция обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов торгового предприятия. В статье проведен анализ подходов ученых к обоснованию сущности системы экономической безопасности предприятия и механизма ее обеспечения. Для обоснования системы экономической безопасности предприятия автором предложено использование комплексного подхода на основе сочетания системного и процессного подходов к ее построению. По результатам проведенных исследований и собственных разработок сформулированы функции системы экономической безопасности бизнес-процессов торгового предприятия. Автором предложены определения понятий «обеспечение экономической безопасности бизнес-процессов предприятий торговли» и «концепция обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов торгового предприятия». Сформирована концепция обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов торгового предприятия.

Ключевые слова: обеспечение экономической безопасности предприятия, элементы системы экономической безопасности торгового предприятия, бизнес-процессы торгового предприятия, концепция обеспечения экономической безопасности бизнес-процессов предприятия.

Koptieva Hanna. The concept of ensuring economic security of business processes of a trade enterprise. The process of ensuring the economic security of business processes of a trade enterprise, as a determining condition for its sustainable and successful operation, is based on the development of conceptual provisions for ensuring the economic security of the enterprise. The article analyzes the approaches of scientists to the theoretical substantiation of the essence of the system of economic security of the enterprise, the mechanism of its provision. To justify the system of economic security of the enterprise, it is proposed to use an integrated approach based on a combination of system and process approaches to its construction. Based on the results of research and own developments, the functions of the system of economic security of business processes of a trade enterprise are formulated. Consideration of economic security from the position of value-oriented management enables you to define the objects of security management at the enterprise, and structuring business processes, resources, and factors is the basis for the formation of a fundamentally new concept of "economic security of enterprise". Today not sufficiently resolved issues to ensure the economic security of trade enterprise, modeling the development of the concept of economic security of the enterprise on the basis of the analysis of structural relationships of external and internal threats and dangers. In this regard, it is necessary to form a conceptual approach to ensuring the economic security of trade enterprises. The author offers definitions of the concepts "ensuring economic security of business processes of trade enterprises" and "the concept of ensuring economic security of business processes of a trade enterprise". Formed a

conceptual model of economic security of business processes of a trade enterprise based on modern management tools including system and process approach, which, in turn, provide an opportunity to clearly structure the main components of the conceptual provisions to ensure sustainable functioning and development of a trade enterprise in the market based on the balance of its functional components in a dynamic environment.

Key words: ensuring the economic security of the enterprise, elements of the economic security system of a commercial enterprise, business processes of a trade enterprise, concept of ensuring the economic security of business processes of the enterprise.

Постановка проблеми. Фундаментом формування та розвитку системи економічної безпеки торговельного підприємства є розроблення та впровадження концепції її забезпечення. Від цього залежить те, які управлінські рішення будуть прийняті, яким чином буде сформовано механізм забезпечення економічної безпеки, спрямований на забезпечення стабільного здійснення бізнес-процесів з мінімальними втратами для торговельного підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства висвітлюються у працях таких науковців, як Л.І. Донець, Н.В. Ващенко [1], О.М. Грибіненко, С.М. Шагоян [2], О.Ф. Долженков, Ж.О. Головенко [3], З.Б. Живко [4], А.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, А.Н. Ляшенко [5], Т.М. Козир [6], Г.М. Коптева [7], О.В. Мороз, Н.П. Карачина, А.А. Шиян [8], О.М. Мезенцева [9], О.Ф. Новікова, Р.В. Покотиленко [10], Л.В. Фролова [11], О.С. Шумило [12]. Однак більшість наукових думок залишається дискусійною та потребує подальших досліджень.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є розвиток теоретичних положень побудови системи економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства, обґрунтування концептуальних положень забезпечення такої безпеки.

Вклад основного матеріалу дослідження. Сучасний економічний простір функціонування підприємств торгівлі характеризується загостренням кризових явищ у країні загалом та динамічними змінами у зовнішньому середовищі зокрема. В таких умовах перед підприємствами торгівлі постають проблеми, що перешкоджають ефективності їхньої роботи, стратегічним конкурентним перевагам на ринку, безпечному функціонуванню тощо. Динамічні зміни зовнішнього середовища висувають нові вимоги до системи економічної безпеки підприємства задля швидкого та адекватного реагування на виклики ринку. Перед сучасними підприємствами торгівлі постають завдання щодо пошуку раціональних співвідношень категорій ризику та кінцевих результатів діяльності, рівня ресурсного забезпечення й можливостей їх подальшого розвитку тощо.

Для обґрунтування системи економічної безпеки підприємства (СЕБП) сформовано базову термінологію, за якою економічна безпека підприємства розуміється як комплексна характеристика стану захищеності економічних інтересів підприємства та їх узгодженості з наявним потенціалом і заявленими цілями, що дає змогу протистояти різним негативним факторам у процесі економічної діяльності [7, с. 300]. Таке комплексне, багатоаспектне трактування економічної безпеки підприємства передбачає формування послідовної ієрархії цілей системи економічної безпеки торговельного підприємства разом з його бізнес-процесами.

Головною метою будь-якої системи безпеки є забезпечення цієї безпеки, тобто забезпечення стану захищеності, тому розглянемо функції системи економічної безпеки, що спрямовані на забезпечення цього стану. Щоб у загальному розумінні щось забезпечити, треба аналізувати об'єкт, моніторити його стан, прогнозувати загрози й небезпеки, запобігати їх виникненню, мінімізувати наслідки їх прояву, забезпечувати ресурсами тощо.

Отже, спираючись на дослідження [4, с. 32; 11, с. 202] та власні напрацювання, зазначаємо, що система економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства має виконувати такі функції:

- 1) аналітично-прогностична функція:
 - аналіз специфіки бізнесу підприємства, характеристика основних показників його діяльності, аналіз і порівняння його місця на ринку;
 - аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища;
 - планування й підтримка стійкого функціонування та розвитку підприємства;
 - організація діяльності з попередження можливих загроз (превентивні заходи) економічній безпеці підприємства тощо;
- 2) контрольна функція:
 - своєчасне виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз та ризиків, ліквідація наслідків їх дій;
 - контроль за досягненням цілей господарської діяльності підприємства;
 - постійне вдосконалення системи забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства тощо;
- 3) організаційна функція:
 - визначення структури взаємозв'язків між структурними компонентами (складовими частинами економічної безпеки торговельного підприємства та його бізнес-процесами);
 - організація ефективного використання ресурсів (фінансових, інтелектуально-кадрових, інформаційних, матеріальних тощо) та потенціалу;
 - координація інтелектуально-кадрового потенціалу підприємства тощо.

Сформульовані функції визначають важливість досягнення поставлених цілей системи економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства. Отже, функції треба виконувати, щоби забезпечити захищеність системи економічної безпеки бізнес-процесів підприємства. Оскільки джерелом виникнення загроз є безпосередньо діяльність підприємства, яка складається з множини його бізнес-процесів, то важливо їх ідентифікувати й дослідити щодо виникнення різних загроз і небезпек.

Важливим елементом системи економічної безпеки підприємства є механізм забезпечення її дієвості, який є сукупністю засобів і методів впливу на процес розро-

блення й реалізації управлінських рішень, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування та розвиток бізнес-процесів з мінімальними втратами для торговельного підприємства. Отже, основне призначення механізму забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємства полягає у створенні та реалізації умов, за яких діяльність підприємства протягом певного часу характеризується станом захищеності.

Бізнес-процеси мають бути побудовані таким чином, щоб на виході створювати для споживачів вартість і цінність, а для підприємства торгівлі – рентабельність (рис. 1).

Формування послідовності виконання бізнес-процесів є складним завданням, яке потребує розроблення методики й певного набору засобів досягнення бажаного результату. При цьому будь-який бізнес-процес слід здійснювати з урахуванням забезпечення економічної безпеки конкретного бізнесу.

На думку Т.М. Козир [6, с. 80], «забезпечення ЕБП слід розглядати як безупинний процес підтримки на певному рівні її функціональних складових елементів з метою досягнення максимального ефекту завдяки можливості своєчасного реагування на негативний вплив будь-яких факторів, що дестабілізують діяльність господарюючих суб'єктів».

О.М. Мезенцева [9, с. 106] вважає, що «забезпечення економічної безпеки підприємств торгівлі характеризується заходами протидії негативному впливу

факторів зовнішнього і внутрішнього середовища». Запропонована автором модель забезпечення безпеки підприємств торгівлі враховує цілі й завдання, загрози, ризики, а також основні напрями, за допомогою яких можна протистояти руйнівному впливу на господарську діяльність суб'єктів торговельної сфери.

На думку авторів статті [2, с. 99], під поняттям «забезпечення економічної безпеки підприємства» слід розуміти реалізацію всіх елементів економічної безпеки для уникнення ймовірних втрат та отримання найбільш оптимального рівня економічної безпеки як у певний момент, так і на майбутнє.

На основі аналізу та синтезу наявних наукових поглядів на забезпечення економічної безпеки та з урахуванням процесного підходу пропонується під забезпеченням економічної безпеки розуміти комплекс заходів, спрямованих на забезпечення безперервного виконання бізнес-процесів, отримання прибутку від функціонування бізнесу, а також його постійний розвиток.

Для захисту об'єктів економічної безпеки підприємства (інтересів, бізнес-процесів, ресурсів) необхідні чіткий моніторинг і вивчення загроз, породжуваних зовнішнім та внутрішнім середовищем підприємства, задля запобігання їхньому негативному впливу на бізнес-процеси, а за неможливості цього – задля їх мінімізації.

Для побудови надійної системи економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства передбачено вжиття комплексу послідовних заходів.

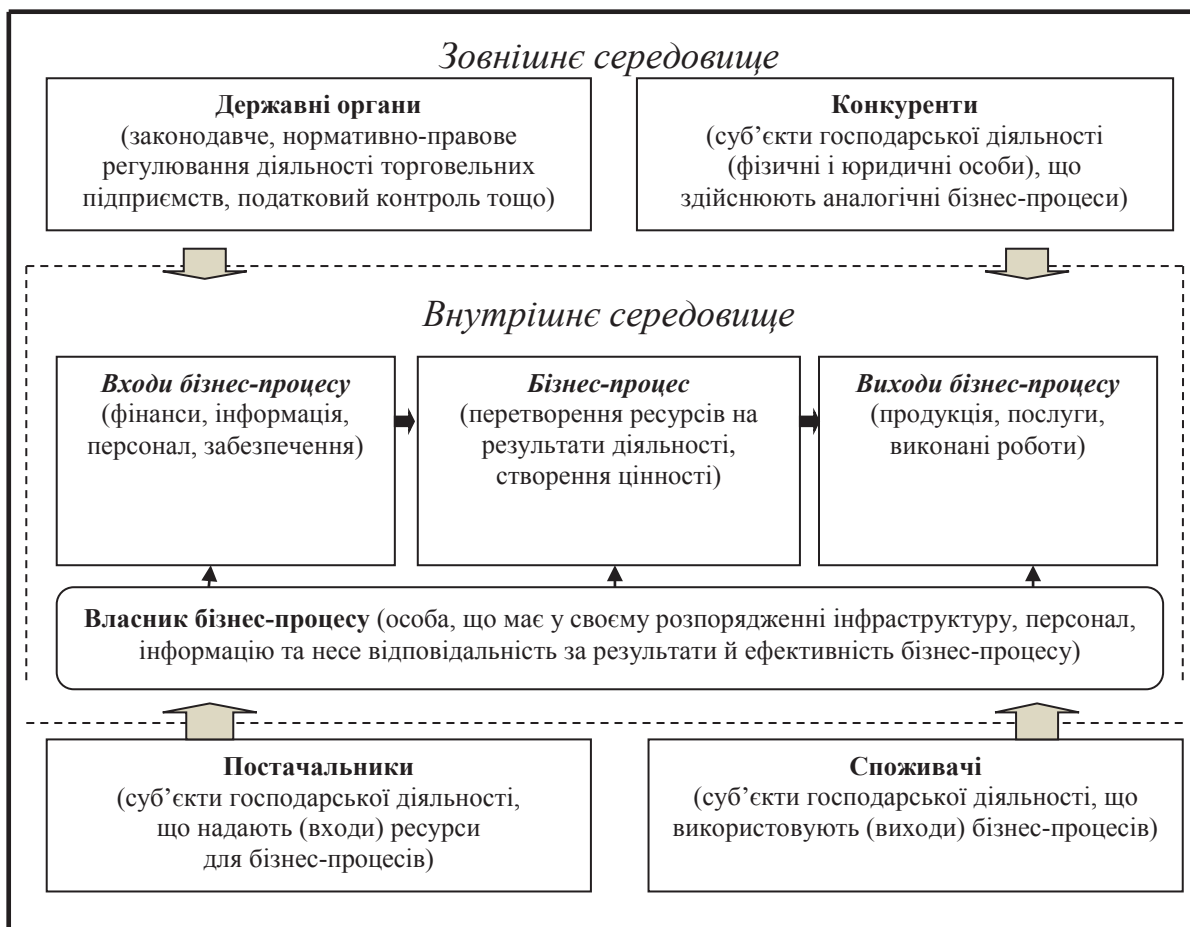


Рис. 1. Узагальнена схема взаємодії учасників бізнес-процесів підприємства

Джерело: складено автором

Початковим етапом побудови системи є розроблення концепції забезпечення економічної безпеки конкретного торговельного підприємства.

Більшість науковців [6; 8; 10; 12] підтримує ту позицію, що в основі розроблення системи забезпечення економічної безпеки підприємства має перебувати певна концепція, яка включає мету, завдання, об'єкти, суб'єкти та інші складові частини.

Загалом концепція є системою поглядів, ідей, цільових установок, спрямованих на досягнення мети, що полягає у забезпеченні економічної безпеки підприємства. Крім того, концепція визначає систему заходів, шляхів і напрямів досягнення поставленої мети, а також створення сприятливих умов для функціонування та розвитку бізнесу в умовах динамічності й невизначеності, загроз і небезпек.

На думку Н.П. Карачіної, концепція безпеки стверджує, що запорукою ефективного функціонування підприємства є забезпечення його економічної безпеки, а саме (з огляду на авторську інтерпретацію) стану потенційної та відносної захищеності підприємства, який спроможний забезпечити незалежність, стабільність, стійкість, здатність до розвитку та спроможність запобігати впливу зовнішніх і внутрішніх загроз у певних межах та підтримувати його [8, с. 28].

На основі логічного аналізу та узагальнення наукових джерел щодо визначення сутності концепції забезпечення економічної безпеки запропоновано такий її зміст: концепція забезпечення економічної безпеки підприємства – це система поглядів на необхідність її забезпечення, ресурсів, які для цього необхідні, функцій, які має виконувати система ЕБП, щоб це забезпечення відбулося, очікуваних результатів тощо.

Розроблення інструкцій та регламентів передбачає планування заходів щодо чіткої регламентації всіх бізнес-процесів, що забезпечують функціонування підприємства торгівлі, потенційно небезпечних щодо виникнення будь-яких ризиків комерційної діяльності або загроз безпеки (бізнес-процеси, забезпечення збереження товарно-матеріальних цінностей, захист інформації, забезпечення процесів функціонування підрозділів тощо).

Практична реалізація забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства здійснюється через розроблення стратегії та побудову моделі економічної безпеки підприємства. Сформована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства представлена на рис. 2.

Запропонована концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства за необхідності може бути уточнена та деталізована з урахуванням особливостей господарської діяльності конкретного підприємства.

Виходячи із запропонованої концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства, автор вважає, що забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства має ґрунтуватись на:

- теорії системного підходу, за якого всі елементи системи перебувають у взаємозв'язку та взаємодії в умовах впливу різних факторів;

- засадах процесного підходу, де структурована послідовність бізнес-процесів передбачає використання необхідних і достатніх ресурсів на вході та створення цінного для споживача продукту (послуги) на виході.

Погоджуємося з думкою дослідника [12, с. 75] про те, що використання одного з наявних наукових підхо-



Рис. 2. Концепція забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства

Джерело: складено автором

дів окремо неможливо, в практиці досліджень є непроста проблема вибору найбільш відповідного підходу, оскільки сучасні вимоги до управління підприємством роздрібною торгівлі загалом і його економічної безпекою зокрема потребують під час їх застосування комбінаційної або інтегральної взаємодії підходів.

Таким чином, спираючись на проведене дослідження щодо концепції забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства, можемо дійти висновку, що головною метою її побудови є надання достовірної та релевантної інформації для управління бізнес-процесами підприємства під

час вибору напрямів підтримання його безпеки та стійкого розвитку.

Висновки. Сформована концептуальна модель забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів торговельного підприємства базується на сучасних інструментах управління з урахуванням системного й процесного підходів задля забезпечення стійкого функціонування та розвитку торговельного підприємства на ринку на основі збалансованості його функціональних складових частин в умовах динамічного середовища. Напрямом подальшого наукового пошуку щодо цього є розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

Список використаних джерел:

1. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 240 с.
2. Грибіненко О.М., Шагоян С.М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 22. Ч. 1. С. 98–100.
3. Долженков О.Ф. та ін. Особливості гарантування економічної безпеки підприємницької діяльності в ринкових умовах : монографія. Одеса : ОЮІХНУВС, 2007. 208 с.
4. Живко З.Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізм забезпечення та управління : монографія. Львів : Ліга Прес, 2012. 256 с.
5. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.
6. Козыр Т.М. Алгоритм формування концепції забезпечення економічної безпеки. *Економіка і управління*. 2009. № 5. С. 78–82.
7. Коптева Г.М. Дефініція поняття «економічна безпека підприємства»: основні підходи та особливості. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2019. № 6(23). С. 297–302. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr> (дата звернення: 10.03.2020).
8. Мороз О.В., Карачина Н.П., Шиян А.А. Концепція економічної безпеки сучасного підприємства : монографія. Вінниця : ВНТУ, 2011. 241 с.
9. Мезенцева О.Н. Экономическая безопасность предприятий торговли как основа обеспечения их эффективного функционирования и развития. *Альманах современной науки и образования*. 2013. № 3(70). С. 104–107. URL: <http://www.gramota.net/materials/1/2013/3/28.html> (дата звернення: 12.03.2020).
10. Новікова О.Ф., Покотиленко Р.В. Економічна безпека: концептуальні визначення та механізми забезпечення : монографія. Донецьк : НАН України, Інститут економіки промисловості, 2006. 408 с.
11. Фролова Л.В., Роженко О.В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причорномор'я. Економічні науки*. 2013. № 257. С. 201–204.
12. Шумило О.С. Концепція управління економічною безпекою підприємства роздрібною торгівлі. *Бізнес-Інформ*. 2017. № 3. С. 219–224.

References:

1. Donets L.I., Vashchenko N.V. (2008) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva* [Economic security of the enterprise]. Kijv: Center of educational literature, 240 p. (in Ukrainian)
2. Hrybinenko O.M., Shahoian S.M. (2017) *Sutnist ta shliakhy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva* [The essence and ways to ensure the economic security of the enterprise]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 22, 1, pp. 98–100. (in Ukrainian)
3. Dolzhenkov O.F. (2007) *Osoblyvosti harantuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemnytskoi diialnosti v rynkovykh umovakh* [Features of ensuring economic security of business activity in market conditions]: monohrafiia. Odessa: OIUIKh-NUVS, 208 p. (in Ukrainian)
4. Zhyvko Z.B. (2012) *Ekonomichna bezpeka pidpriemstva: sutnist, mekhanizm zabezpechennia ta upravlinnia* [Economic security of the enterprise: the essence, mechanism of ensuring and management]: monohrafiia. Lviv: Liha Pres, 256 p. (in Ukrainian)
5. Kozachenko A.V., Ponomar'ov V.P., Lyashenko A.N. (2003) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniia* [Economic security of the enterprise: the essence and mechanism of ensuring]: monografiya. Kijv: Libra, 280 p. (in Russian)
6. Kozyr T.M. (2009) *Alhorytm formuvannia kontseptsii zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky* [Algorithm for forming the concept of economic security]. *Ekonomika i upravlinnia*, 5, pp. 78–82. (in Ukrainian)
7. Koptieva H.M. (2019) *Definitsiia poniattia "ekonomichna bezpeka pidpriemstva": osnovni pidkhody ta osoblyvosti* [Definition of the concept of "economic security of the enterprise": main approaches and features]. *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, 6(23), pp. 297–302. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/23-2019-ukr> (accessed: 10 March 2020). (in Ukrainian)
8. Moroz O.V., Karachyna N.P., Shyian A.A. (2011) *Kontseptsiiia ekonomichnoi bezpeky suchasnoho pidpriemstva* [The concept of economic security of a modern enterprise]: monohrafiia. Vinnytsia: VNTU, 241 p. (in Ukrainian)
9. Mezentsseva O.N. (2013) *Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriaty torgovli kak osnova obespecheniia ikh effektivnogo funktsionirovaniia i razvitiia* [Economic security of trade enterprises as the basis for ensuring their effective functioning and

development]. *Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya*, № 3(70), pp. 104–107. Available at: <http://www.gramota.net/materials/1/2013/3/28.html> (accessed: 10 March 2020). (in Russian)

10. Novikova O.F., Pokotylenko R.V. (2006) *Ekonomichna bezpeka: kontseptualni vyznachennia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Economic security: conceptual definitions and enforcement mechanisms]: monohrafiia. Donetsk: NAN Ukrainy, Institut ekonomiky promyslovosti, 408 p. (in Ukrainian)

11. Frolova L.V., Rozhenko O.V. (2013) *Kontseptualni polozhennia zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv* [Conceptual provisions for ensuring economic security of enterprises]. *Kultura narodiv Prychonomoria. Ekonomichni nauky*, 257, pp. 201–204. (in Ukrainian)

12. Shumylo O.S. (2017) *Kontseptsiia upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva rozdrubnoi torhivli* [Concept of economic security management of a retail business]. *Biznes-Inform*, 3, pp. 219–224. (in Ukrainian)

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-25>

Ляшенко Р.В.,
дисертант зі спеціальності «менеджмент»
на здобуття наукового ступеня доктора філософії,
Житомирський національний агроекологічний університет

Liashenko Ruzhena,
Dissertant in specialty 073 – management for
the degree of candidate of economic sciences,
Zhytomyr National Agroecological University

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ СИСТЕМНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В АГРОБІЗНЕСІ

Ляшенко Р.В. Застосування інновацій під час формування системного менеджменту в агробізнесі.

У статті з'ясовано особливості застосування інновацій під час формування системного менеджменту в агробізнесі. Доведено, що в інфраструктуру аграрних підприємств входять елементи зовнішнього середовища; ринки, а саме ресурсні (засобів виробництва, робочої сили, фінансів, інформації тощо) та збутові; інститути (державні та фінансово-кредитні) та агенти (великий бізнес та середній бізнес); суспільні відносини (правові, соціально-культурні, політичні); релевантні соціально-економічні процеси та явища (економічна кон'юнктура, екологія, злочинність, НТП, структура економіки); система державної підтримки аграрних підприємств. Виявлено, що до стадій управління інноваційною привабливістю аграрних підприємств належать прогнозування та цілепокладання, планування, організація, координація, виконання, моніторинг, корекція та контроль. Складовими частинами управління інноваційною привабливістю аграрних підприємств є управління фінансовим та економічним станом, організаційне управління, управління персоналом, постачальницько-збутове управління, управління маркетингом та іміджем, управління виробництвом та інноваційне управління. Процес управління інноваційною привабливістю здійснюється за стадіями, які перебувають у взаємній залежності із завданнями.

Ключові слова: аграрні підприємства, інновації, менеджмент, системний менеджмент, стимулювання інноваційної привабливості.

Ляшенко Р.В. Применение инноваций при формировании системного менеджмента в агробизнесе.

В статье выяснены особенности применения инноваций при формировании системного менеджмента в агробизнесе. Доказано, что в инфраструктуру аграрных предприятий входят элементы внешней среды; рынки, а именно ресурсные (средств производства, рабочей силы, финансов, информации и др.) и сбытовые; институты (государственные и финансово-кредитные) и агенты (большой бизнес и средний бизнес); общественные отношения (правовые, социально-культурные, политические); релевантные социально-экономические процессы и явления (экономическая конъюнктура, экология, преступность, НТП, структура экономики); система государственной поддержки аграрных предприятий. Выявлено, что к стадиям управления инновационной привлекательностью аграрных предприятий относятся прогнозирование и целеполагание, планирование, организация, координация, выполнение, мониторинг, коррекция и контроль. Составляющими управления инновационной привлекательностью аграрных предприятий являются управление финансовым и экономическим положением, организационное управление, управление персоналом, снабженческо-сбыто-

вое управління, управління маркетингом і іміджем, управління виробництвом і інноваційне управління. Процес управління інноваційною привлекательністю здійснюється по стадіям, які входять до взаємної залежності з завданнями.

Ключеві слова: аграрні підприємства, інновації, менеджмент, системний менеджмент, стимулювання інноваційної привлекательності.

Liashenko Ruzhena. Application of innovations in formation of system management in agriculture.

The article describes the peculiarities of application of innovations in the formation of system management in agribusiness. It is proved that the infrastructure of agrarian enterprises includes: elements of the environment; markets: resources (means of production, labor, finance, information, etc.) and sales; institutes (state and financial-credit) and agents (large business and middle business); social relations (legal, socio-cultural, political); relevant socio-economic processes and phenomena (economic situation, ecology, crime, NTP, economic structure); system of state support of agrarian enterprises. It is revealed that the stages of management of innovative attractiveness of agrarian enterprises include forecasting and goal setting, planning, organization, coordination, implementation, monitoring, correction and control. As part of the board, the innovative attractiveness of agrarian enterprises includes management of financial and economic status, organizational management, personnel management, supply and marketing management, marketing and image management, production management and innovation management. The process of managing innovation attractiveness is carried out according to the stages that are interdependent with the tasks. The basic contours of management of the automated information systems of personnel management which are to be applied in the process of ensuring the stability of the personnel management system in applying modern management approaches are defined. The theoretical foundations of the mechanism of state support for agricultural enterprises and the development of innovative infrastructure are examined and the actual state of such work carried out by the Ukrainian government is analyzed. It is determined that the basic requirements for the development management system of agricultural enterprises should be based on the principles of consistency in the approach to management, the selection of development evaluation criteria, the choice of a system of indicators (development indicators), and normative values of the system indicators. After the analysis, it is possible to form a management system from the present to the future that allows you to build management mechanisms for agricultural enterprises.

Key words: agrarian enterprises, innovations, management, system management, stimulation of innovation attractiveness.

Постановка проблеми. В менеджменті під підприємницьким середовищем розуміють наявність умов і факторів, які впливають на функціонування фірми й потребують прийняття управлінських рішень. Розрізняють фактори внутрішнього та зовнішнього середовища. Внутрішнє середовище включає господарський організм фірми, до якого належить управлінський механізм, спрямований на оптимізацію науково-технічної та виробничо-організаційної діяльності фірми. Зовнішнє середовище охоплює всі умови й фактори, що виникають у навколишньому середовищі, незалежно від діяльності конкурентної фірми, але з урахуванням спроможності впливати на її функціонування, тому вимагає прийняття управлінського рішення. Класифікація факторів зовнішнього середовища внаслідок їх різноманіття досить строката. В менеджменті прийнято виділяти фактори зовнішнього середовища прямого та непрямого впливу. Для взаємодії аграрних підприємств з ринком необхідно мати дві умови, а саме їх власний розвиток, пошук джерел розширеного відтворення; збільшення їх кількості доти, поки вони будуть не тільки утворювати «критичну масу», необхідну для здорової конкуренції, але й створювати самостійний і самодостатній сектор економіки. Задля цього необхідно застосовувати інновації у системному менеджменті аграрних підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням інновацій під час формування менеджменту в агробізнесі присвячували свої праці такі провідні науковці, як О. Богер, З. Варналій, І. Геращенко, В. Гришова, А. Немченко, Ю. Ольвінська, А. Омельченко, А. Порохін. Проте станом на сьогодні є актуальним

питання дослідження застосування інновацій під час формування системного менеджменту в агробізнесі, що зумовило вибір теми статті.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є з'ясування особливостей застосування інновацій під час формування системного менеджменту в агробізнесі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Важливою особливістю аграрних підприємств є їх залежність від ринку, а сучасний ринок не тільки саморегульований, але й загальнорегульований щодо держави, тому наявна сильна залежність аграрних підприємств від зовнішнього середовища. Це сукупність елементів, які безпосередньо впливають на становлення й функціонування аграрних підприємств.

В інфраструктуру аграрних підприємств входять елементи зовнішнього середовища; ринки, а саме ресурсні (засобів виробництва, робочої сили, фінансів, інформації тощо) та збутові; інститути (державні та фінансово-кредитні) та агенти (великий бізнес та середній бізнес); суспільні відносини (правові, соціально-культурні, політичні); релевантні соціально-економічні процеси та явища (економічна кон'юнктура, екологія, злочинність, НТП, структура економіки); система державної підтримки аграрних підприємств.

Зовнішнє середовище аграрних підприємств має специфічні риси (на відміну від середовища крупного бізнесу й державних економічних структур). Насамперед слід назвати невизначеність. Аграрні підприємства, як правило, діють на локальному ринку, який, на відміну від ринків крупних корпорацій, характеризується високим ступенем стихійності й невідомості. Другою ключо-

човою особливістю зовнішнього середовища аграрних підприємств є його об'єктивна підлегла роль у системі відносин з державою, фінансово-кредитними інститутами. Третя риса пов'язана з періодом реформ, отже, нею є виключна активність зовнішнього середовища, збільшення швидкості, з якою в оточенні аграрних підприємств відбуваються зміни, що ускладнює можливість адекватного реагування на них підприємцем. Негативний вплив зовнішнього середовища викликає з боку аграрних підприємств захисні реакції [2, с. 28].

Однак можливості протистояння деструктивним факторам об'єктивно обмежені невеликими масштабами виробництва й незначними обсягами використаних ресурсів та фінансової бази, сильною залежністю від локального ринку. Подібно до того, як у живому організмі дія негативних зовнішніх факторів виводить з ладу будь-який орган життєдіяльності, в системі менеджменту відбувається «ураження» певної функціональної галузі. В результаті цього виникає та чи інша локальна проблема аграрних підприємств, яку розуміють як незадовільний стан однієї з функціональних галузей. Очевидно, що локальні проблеми малого підприємства стають внутрішніми факторами його розвитку, тому що кожна з них активно впливає на інші, насамперед суміжні галузі життєдіяльності. Крім того, відбувається взаємопроникнення зовнішніх і внутрішніх факторів. Негативний стан може охопити весь «організм» аграрних підприємств, в результаті чого виникає загроза його існуванню. Отже, в загальних рисах уявляється алгоритм виникнення комплексної проблеми аграрних підприємств, а саме проблеми відносно невисокої його життєспроможності. Ця комплексна проблема є особливістю основного протиріччя між життєздатністю аграрних підприємств і високою соціально-економічною значущістю їх функцій. Це протиріччя можна зменшити шляхом розвитку системи державної та суспільної підтримки аграрних підприємств.

Механізм державної підтримки аграрних підприємств та розвитку інноваційної інфраструктури передбачає участь держави у розробленні та реалізації політики розвитку аграрних підприємств, що орієнтована на запровадження сприятливих умов для залучення інвестицій; розвиток інфраструктури; збільшення виробництва високоякісної вітчизняної продукції; створення сучасної виробничої, транспортної та ринкової інфраструктури; збільшення обсягів виробництва; вирішення соціальних проблем; розвиток загально-економічної діяльності; зростання доходів бюджету; збільшення реальних прибутків, зайнятості, підвищення рівня соціального захисту громадян.

Українська економіка перебуває на етапі існування лише окремих елементів інноваційної економіки. Стимулювання сфери R&D має складний і комплексний характер впливу. Податкові реформи 2010 та 2015 років неабияк позначились на інноваційній діяльності. Якщо реформування з 2010 року мали всеосяжний і довгостроковий характер впливу на економіку, то реформа 2015 року змінила стратегічні орієнтири на вирішення поточних проблем. Очевидним є той факт, що, на жаль, відсутнього поштовху у розвитку інноваційної діяльності не відбулося. З огляду на Державний бюджет на 2020 рік та новий Податковий кодекс в редакції від 15 грудня 2017 року (зі змінами та доповненнями) стимулювання інноваційної діяльності та активізації сфери розвитку інноваційної

інфраструктури не передбачається. Отже, уряд України вкотре ігнорує світові тенденції інноваційного розвитку, що призводить до втрат науково-технологічного потенціалу високотехнологічного сектору та обмежує можливість мати власні конкурентні переваги [1].

Органами влади необхідно терміново вжити заходів щодо податкового регулювання інноваційної діяльності розвитку інноваційної інфраструктури, оскільки ігнорування проблем може призвести до занепаду як підприємництва України, так і національної економіки. Серед заходів пропонуємо посилення ефективності розподілу витрат, що пов'язані із системою адміністрування податків і зборів; забезпечення стабільності та передбачуваності податкової системи України, що має привести до дотримання принципів оподаткування; вдосконалення й утримання стабільного нормативно-правового забезпечення оподаткування та усунення суперечливості окремих законодавчих норм; посилення раціональності системи податкових пільг задля унеможливлення ухиляння від сплати податків; усунення розбіжностей між податковим і бухгалтерським обліком.

Для формування правового фіскального поля потрібно системно вирішувати такі три взаємопов'язані завдання:

- перебудова податкової системи на лаферівських принципах;
- створення прозорої, стабільної системи господарського законодавства, яка б не мала внутрішніх суперечностей економічної доцільності, або формулювання стабільних та прозорих правових «правил гри» для всіх суб'єктів ринку;
- гарантування безпеки підприємницької діяльності для суб'єктів господарювання різних форм власності.

За державою залишається формування невід'ємних елементів соціально-економічного простору, що підприємницький сектор не в змозі провести самостійно [4, с. 245], зокрема нормативно-правове забезпечення, інституціональні принципи розвитку бізнесу, функціональні форми державного регулювання.

На наш погляд, необхідно вдосконалювати організаційно-правову систему підприємництва, яка має спиратись на принципи справедливості, ефективності, систематичності, зрозумілості, доступності, послідовності, прозорості, відповідальності, надійності [3, с. 364].

Створення нормативно-правового регулювання є одним із головних чинників, які впливають на розвиток підприємництва, адже від того, яким чином будуть виконуватися всі принципи правового регулювання, залежить розвиток не тільки підприємницької діяльності, але й економіки загалом [8].

Прийняття спеціального комплексу нормативно-правових актів, які регулюють підприємницьку діяльність, досить актуальне для України на цьому етапі розвитку, нормативно-правові акти мають не суперечити один одному. Вони мають бути створені таким чином, щоби стимулювати, а не гальмувати розвиток підприємницької діяльності, для чого потрібно впорядкувати всі законодавчі акти. Потрібне чітке визначення термінів, понять, дій та обов'язків суб'єктів підприємницької діяльності.

Головним критерієм ефективності державного сприяння аграрному бізнесу вважаємо якість та стійкість підприємств, метою яких є збільшення ефективності та надання економіці соціальної спрямованості.

Необхідно зауважити, що є напрями некомерційної підтримки підприємництва, зокрема «бізнес-інкубатори», які здійснюють якісну підготовку спеціалістів у галузі підприємницької діяльності відповідно до вимог сучасного ринку; засновані фонди підтримки підприємництва, бізнес-центри, які надають консультативно-інформаційну допомогу новим та діючим фірмам. Дуже важко вітчизняним виробникам проникнути на міжнародний ринок та закріпити свої позиції, тому, звичайно, необхідна допомога держави через субсидювання експорту, пільгове страхування, експортні кредити, спеціальні податкові та митні збори, створення транснаціональних та адміністративних інфраструктур, орієнтованих на потреби аграрних підприємств. Забезпечення державою робочого стану цього механізму підтримки аграрних підприємств буде не тільки сприяти розвитку аграрних підприємств, але й обумовлювати комплексний розвиток відтворення процесів, що приведе до зростання обсягів виробництва, розвитку зовнішньоекономічної діяльності, створення додаткових робочих місць, зростання соціальної захищеності населення України. Це, звичайно, дасть змогу збільшити надходження у дохідну частину державного та місцевих бюджетів та розширить можливості держави щодо реалізації її соціально-економічних функцій [3].

До основних ринкових інститутів підтримки аграрних підприємств пропонуємо віднести [6]:

- бізнес-інкубатори, що надають відібраним за конкурсом малим підприємствам зі стажем роботи не більше одного року на пільгових умовах приміщення, засоби зв'язку, оргтехніку, необхідне устаткування, консалтинг, освітні та офісні послуги протягом трьох років;

- регіональні венчурні фонди, що створюються задля фінансування аграрних підприємств у науково-технічній сфері, формування яких забезпечується за рахунок коштів федерального й регіональних бюджетів, а також коштів приватних інвесторів;

- гарантійні фонди, що створюються задля розширення обсягу кредитування аграрних підприємств;

- фонди прямих інвестицій, що працюють зі швидко зростаючими підприємствами середнього бізнесу, що налічують до 250 працівників, а також фінансують їх шляхом викупу додаткової емісії акцій;

- промислові парки, що створюють умови для ефективної роботи низки невеликих і середніх виробництв, де основною послугою, що надається промисловими парками, є надання в оренду або для викупу земельних ділянок і приміщень, а також забезпечення необхідної транспортної, логістичної та телекомунікаційної інфраструктури;

- технопарки (науково-виробничий територіальний комплекс), головне завдання яких полягає у формуванні максимально сприятливого середовища для розвитку аграрних підприємств (у структурі технопарків представлені такі центри, як інноваційно-технологічний, навчальний, консультаційний, інформаційний, маркетинговий, юридичний, фінансовий, економічний, промислова зона).

До факторів розвитку бізнес-інкубаторів та сприяння з боку влади відносимо [5, с. 36] формування інноваційної політики через розвиток інноваційних інфраструктур підтримки аграрних підприємств; сприяння процесу створення нових бізнес-інкубаторів, бізнес-

центрів, інноваційних центрів, кластерів як суб'єктів інноваційної діяльності шляхом надання їм повної або часткової фінансової допомоги від органів виконавчої влади й місцевого самоврядування; створення сприятливих умов для забезпечення можливості реалізації державної та муніципальної політики у сфері аграрних підприємств через підтримку інноваційними елементами інфраструктури, а також надання під їх потреби вивільнених або невикористаних об'єктів державної та комунальної власності; віднесення до пріоритетних окремих елементів інфраструктури підтримки аграрних підприємств; забезпечення повної або часткової компенсації за рахунок коштів бюджетів відсотків, що виплачують бізнес-інкубатори та інші суб'єкти інноваційної діяльності комерційним банкам та іншим фінансово-кредитним установам за кредитування інноваційно-інвестиційних проєктів; вивчення й поширення передового досвіду роботи окремих елементів інфраструктури підтримки аграрних підприємств, які діють у зарубіжних країнах.

Чинниками розвитку венчурних фондів є створення Державного венчурного фонду; розроблення Концепції розвитку національної венчурної індустрії; вдосконалення національного законодавства з венчурного фінансування; перегляд та запровадження схеми податкового стимулювання інноваційної діяльності; запровадження фінансових стимулів для інвестування до венчурних фондів, аграрних підприємств; запровадження вторинного ринку сертифікатів венчурних фондів; врегулювання системи захисту інтелектуальної власності; створення необхідних умов для розвитку неформального венчурного фінансування; розвиток венчурної та інноваційної інфраструктури; створення системи коучинг-центрів з венчурного підприємництва.

Існують фактори, які мають вплив на інвестиційний режим діяльності фондів прямих інвестицій в Україні, а саме державне регулювання економічних процесів, залежність від стану галузі, недостатність нормативної бази, регулюючої інвестиційно-господарську діяльність [7, с. 171].

Головними чинниками розвитку технопарків та промислових парків є стратегія здійснення інноваційної реструктуризації, під якою слід розуміти спрямування на визначені частини внутрішнього та зовнішнього ринків, на яких вітчизняні товаровиробники здатні одержати протягом короткого часу конкурентні переваги з огляду на внутрішні сприятливі економічні умови; оптимізацію використання результатів науково-технічного прогресу, ґрунтовних та практичних досліджень із залученням переваг, які розкривають процеси міжрегіональної кооперації, інтеграції та глобалізації; прискорювання розвитку переробної галузі, зокрема наукоємних і високотехнологічних виробництв, підтримку в процесі розроблення та впровадження у виробництво нових видів продукції; спрямування на зростання діапазону та складу перспективних технологій із забезпеченням збільшення доданої вартості первинних ресурсів.

Для розвитку інноваційної інфраструктури з боку держави потрібно:

- розвивати інноваційну культуру й вдосконалювати інноваційну інфраструктуру, тобто сприятливе середовище, задля створення підприємств та збільшення прогресивних технологічних секторів;

– просувати інновації екологічного характеру, тобто впроваджувати енергоефективні, ресурсозберігаючі технології, освоювати альтернативні джерела енергії, а також запроваджувати екологічно безпечні виробництва;

– формувати політику підтримки інноваційної діяльності через сприятливе регуляторне середовище, вибір на конкурсних умовах регіональних інноваційних проєктів, залучення в міжнародні інноваційні проєкти та програми з розвитку інновацій.

Підтримка аграрних підприємств та суб'єктів інфраструктури має здійснюватися на державному та регіональному рівнях. На державному рівні розробляються нормативно-правові акти розвитку підприємництва загалом, аграрних підприємств, якщо конкретніше, а також формуються структури й органи управління з відповідними повноваженнями. Основні вимоги до системи керування розвитком аграрних підприємств мають базуватись на таких засадах, як системність у підході до керування; вибір оцінних критеріїв розвитку (універсальних); вибір системи індикаторів (показників розвитку); нормативні значення показників системи; механізми зміни стану системи.

При цьому швидкість змін визначається такими напрямками: загальна мета – опрацювання й оцінювання системних індикаторів – порівняння очікуваних результатів – розроблення концепції аграрних підприємств – результат.

Після проведеного аналізу формується система керування від сьогодення до майбутнього, а з урахуванням альтернативного розвитку ця сформульована система розвитку дає змогу побудувати механізми керування аграрними підприємствами.

Висновки. До стадій управління інноваційною привабливістю аграрних підприємств відносимо прогнозування та цілепокладання, планування, організацію, координацію, виконання, моніторинг, корекція та контроль. Складовими частинами управління інноваційною привабливістю аграрних підприємств є управління фінансовим та економічним станом, організаційне управління, управління персоналом, постачальницько-збутове управління, управління маркетингом та іміджем, управління виробництвом та інноваційне управління. Процес управління інноваційною привабливістю здійснюється за стадіями, які перебувають у взаємній залежності із завданнями. Серед сучасних підходів до забезпечення стійкості системи управління персоналом завдяки автоматизованим інформаційним системам управління персоналом, виділяють такі контури управління: “HR-administration” (обліково-обчислювальна основа системи, в якій вирішуються завдання управління персоналом, кадровий документообіг, облік витрат робочого часу, виробничо-аналітичний облік витрат на персонал, обчислення зарплатні, складання звітності, одержання інформації відповідно до облікових даних), “HR-management” (схвалення методики профілізації посад, управління на засадах компетенції та грейдинг посад, підбір та розстановка кадрів, оцінювання персоналу, управління визначеними напрямками розвитку персоналу, управління кар’єрою та мотивацією), “HR-process-management” (вирішення завдань управління персоналом, кадрового документообігу, обліку адміністративних витрат, виробничо-аналітичного обліку витрат на персонал, обрахунку зарплати, складання звітності, одержання інформації відповідно до облікових даних).

Список використаних джерел:

1. Богер О. Податкові стимули для інноваційної діяльності: втрачені можливості та перспективи. *Ефективна економіка*. 2015. № 2. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3817> (дата звернення: 06.03.2020).
2. Варналій З. Мале підприємництво: основи теорії і практики. Київ: Товариство «Знання», 2001. 277 с.
3. Геращенко І., Домбровська Г. Державне регулювання розвитку малого підприємництва в умовах ринкової економіки. *Коммунальное хозяйство городов*. 2007. № 75. С. 363.
4. Гриньова В., Новікова М. Державне регулювання економіки: підручник. Київ: Товариство «Знання», 2008. 398 с.
5. Немченко А., Немченко Т. Бізнес-інкубатори в сфері сучасної державної підтримки розвитку регіональної інноваційної інфраструктури. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки*. 2010. Вип. 17. С. 36–41.
6. Ольвінська Ю. Особливості державного регулювання малого підприємництва у країнах світу. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2015. № 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>
7. Омельченко А. Місце та роль законодавства України про зовнішньоекономічну діяльність в системі законодавства України. *Право України*. 2011. № 6. С. 169–174.
8. Порохин А. Основные факторы, влияющие на развитие предпринимательства в России на современном этапе развития экономики. URL: <http://porohin.my1.ru/load/0-0-0-161-20> (дата звернення: 06.03.2020).

References:

1. Boger O. (2015) Podatkovi stymuly dlja innovacijnoji dijalnosti: vtracheni mozhlyvosti ta perspektyvy [Tax incentives for innovation: lost opportunities and prospects]. *Effective Economics*, vol. 3. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3817> (accessed: 06.03.2020).
2. Varnaliy Z. (2001) Male pidpryjemnyctvo: osnovy teoriji i praktyky [Small business: the foundations of theory and practice]. Kyiv: Knowledge, pp 277.
3. Gherashhenko I., Dombrovsjka Gh. (2007) Derzhavne rehghuljuvannja rozvytku malogho pidpryjemnyctva v umovakh rynkovoji ekonomiky [State regulation of small business development in a market economy]. *Utilities of cities*, vol. 75, pp. 363.
4. Ghrynjova V., Novikova M. (2004) Derzhavne rehghuljuvannja ekonomiky [State regulation of the economy: textbook. Tool]. Kyiv: INZHEK, pp. 756.
5. Nemchenko A. (2010) Biznes-inkubatory v sferi suchasnoji derzhavnoji pidtrymky rozvytku rehghionalnoji innovacijnoji infrastruktury [Business incubators in the field of modern state support for the development of regional innovation infrastructure]. *Scientific works of Kirovograd National Technical University. Economic sciences*, vol. 17, pp. 36–41.

6. Olvinskaya Yu. (2015) Osoblyvosti derzhavnogho reghuljuvannja malogho pidpryjemnyctva u krajinakh svitu [Features of state regulation of small business in the countries of the world] Public Administration: Improvement and Development, vol. 2. URL: <http://www.dy.nayka.com.ua>

7. Omelchenko A. (2011) Misce ta rolj zakonodavstva Ukrajiny pro zovnishnjoekonomichnu dijajlnistj v systemi zakonodavstva Ukrajiny [The place and role of the legislation of Ukraine on foreign economic activity in the system of legislation of Ukraine]. Law of Ukraine, vol. 6, pp. 169–174.

8. Porokhin A. Osnovnye faktory, vlyajushhyye na razvytye predprynymateljstva v Rossyy na sovremennom etape razvytyja ekonomyy [Main factors influencing the development of entrepreneurship in Russia at the present stage of economic development]. URL: <http://porohin.my1.ru/load/0-0-0-161-20> (accessed: 06.03.2020).

УДК 338.4 М30

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-26>

Мазур Ю.В.,

здобувач наукового ступеня,

*Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів
Міжрегіональної Академії управління персоналом*

Mazur Julia,

Candidate of Science Degree Educational and Scientific,

Institute of Management, Economics and Finance,

JSC Higher education institution

“Interregional Academy of Personnel Management”

ОСНОВНІ ПІДХОДИ ДО РЕЙТИНГОВОЇ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ, ЩО НАДАЮТЬ ПОСЛУГИ ПЕРЕВЕЗЕННЯ ВАНТАЖІВ

Мазур Ю.В. Основні підходи до рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств, що надають послуги перевезення вантажів. У статті доведено, що існує необхідність надання рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств, що надають транспортні послуги. Для оцінювання ефективності логістичного ланцюга низки країн використовується Індекс ефективності логістики (Logistics performance index, LPI). Відповідно до рейтингу LPI найбільш розвинені логістичні системи мають Сінгапур, Німеччина, Нідерланди, Японія, Великобританія, Гонконг (Китай), Швеція, Бельгія, Фінляндія, Данія, США тощо. У практиці транспортних компаній – перевізників вантажів у РФ відомий рейтинг «Логістичний оператор Росії», що базується на використанні методу вагових коефіцієнтів та визначенні сумарного показника на основі семи основних критеріїв. З 2018 р. у РФ серед транспортно-логістичних компаній і вантажовласників проводиться незалежний рейтинг “Logistic Chain Performance Rating” (LCPR™).

Ключові слова: автомобільний транспорт, послуги перевезення вантажів, рейтингова оцінка, ефективність діяльності перевізників, Індекс ефективності логістики.

Мазур Ю.В. Основные подходы к рейтинговой оценке эффективности деятельности предприятий, предоставляющих услуги перевозки грузов. В статье доказано, что существует необходимость предоставления рейтинговой оценки эффективности деятельности предприятий, оказывающих транспортные услуги. Для оценивания эффективности логистической цепи ряда стран используется Индекс эффективности логистики (Logistics performance index, LPI). Согласно рейтингу LPI наиболее развитые логистические системы имеют Сінгапур, Германия, Нидерланды, Япония, Великобритания, Гонконг (Китай), Швеция, Бельгия, Финляндия, Дания, США и т. д. В практике транспортных компаний – перевозчиков грузов в РФ известен рейтинг «Логистический оператор России», который базируется на использовании метода весовых коэффициентов и определении суммарного показателя на основе семи основных критериев. С 2018 г. в РФ среди транспортно-логистических компаний и грузовладельцев проводится независимый рейтинг “Logistic Chain Performance Rating” (LCPR™).

Ключевые слова: автомобильный транспорт, услуги перевозки грузов, рейтинговая оценка, эффективность деятельности перевозчиков, Индекс эффективности логистики.

Mazur Julia. The basic approaches to rating of efficiency of activity of the enterprises providing cargo transportation services. The article proves that the market of road haulage is an important sector of economic

activity of EU countries. The pace of change in transportation is an indicator of changes in the economy of countries. Thus, the factors of the negative impact of the environment on the performance of road transport in European countries during 2014–2017, were such as: reduction of trade turnover of these countries from Russia due to EU sanctions; increased competition in the road haulage market; Strengthening EU requirements for rolling stock and workers' social guarantees, adopting the International Road Freight Charter in the ECMT multilateral quota system; the growth of cabotage (in Croatia, Sweden and Lithuania) and cross road transport (in Italy, the United Kingdom and Ireland), etc. An important part of the transport sector is the quality of the cargo transportation services provided. In this regard, there is a need to rate the performance of transport service providers. The Logistics Performance Index (LPI), prepared by the World Bank and the Turku School of Economics, is used to evaluate the performance of the logistics chain in several countries. The evaluation was conducted in 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, and 2018 in 160 countries. According to the LPI rating, the most advanced logistics systems are in Singapore, Germany, the Netherlands, Japan, the United Kingdom, Hong Kong (China), Sweden, Belgium, Finland, Denmark and the USA. In the practice of transport companies – freight carriers in the Russian Federation known rating “Logistics operator of Russia”, based on the use of the method of weighting coefficients and determination of the total indicator on the basis of seven basic criteria. Since 2018, the Logistics Chain Performance Rating (LCPR™) has been held in the Russian Federation among transport-logistics companies and cargo owners. Its peculiarities are that the evaluation of the participating companies takes into account qualitative criteria, such as: efficiency, professionalism of teams, adaptability and innovation, and not only the income received by the company in the previous reporting period.

Key words: automobile transport, cargo transportation services, rating score, efficiency of carriers, Logistics Performance Index.

Постановка проблеми. Транспорт є провідною сферою світової економіки, що здійснює перевезення пасажирів і вантажів. В умовах ринкової економіки роль транспорту істотно зросла. Від якості його роботи залежить не тільки стан самої транспортної сфери, але й розвиток усіх видів економічної діяльності, які обслуговує транспорт. З одного боку, ефективна робота транспорту впливає на ефективність діяльності підприємств, а з іншого боку, в умовах ринку без транспорту неможливий обмін товарами, отже, неможливий сам ринок, тому транспорт є найважливішим елементом ринкової інфраструктури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам розвитку сучасної логістики, діяльності перевізників вантажів присвятили свої дослідження такі українські та зарубіжні вчені, як В. Банько, Х. Беспалюк, Д. Бенсон, М. Білозенцева, В. Борковий, В. Загорський, С. Крикавський, О. Кузьмін, С. Мірошніченко, Т. Наконечна, М. Окландер, Л. Харсун, Н. Чухрай, В. Шинкаренко, Н. Ярайкіна. Проте в наукових джерелах наведених авторів не приділено достатньої уваги узагальненню методичних підходів до рейтингової оцінки ефективності діяльності перевізників вантажів.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є дослідження основних підходів до рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств, що надають послуги перевезення вантажів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ринок автоперевезень вантажів є важливим сектором економічної діяльності країн ЄС. Сфера перевезень вантажів автомобільним транспортом у країнах ЄС динамічно розвивається, про що свідчать дані, представлені в табл. 1.

Так, протягом 2013–2017 рр. відбулося збільшення вантажообігу в Литві (на 44,10%), Польщі (на 31,08%), Іспанії (на 18,75%), Австрії (на 17,46%), Фінляндії (на 14,29%), Великій Британії (10,92%), Німеччині (на 2,43%). Однак у таких країнах, як Італія, Франція та Швеція, спостерігається зниження показників діяльності автомобільного транспорту, а саме в Італії вони зменшилися на 11,76%, у Франції – на 1,05%, у Швеції – на 0,12%.

Водночас у цих країнах зріс вантажообіг залізничного транспорту, а саме в Італії він збільшився на 18,10%, у Франції – на 3,99% у Швеції – на 4,19% [1] (рис. 1).

На основі аналізу статистичної інформації нами встановлено, що обсяг вантажообігу автомобільного транспорту перевищив вантажообіг залізничного транспорту у 2017 році таким чином: в Іспанії він більше у 21,7 рази, у Великій Британії – у 9,1 рази, в Польщі – у 6,4 рази, у Франції – у 4,9 разів, в Італії – у 4,7 разів (рис. 2).

Темпи зміни транспортних перевезень є індикатором змін в економіці країн [3–5]. Так, факторами негативного впливу зовнішнього середовища на показники діяльності автомобільного транспорту в країнах Європи протягом 2014–2017 рр. виявились такі.

1) Скорочення торговельного обігу цих країн з Російською Федерацією внаслідок санкцій ЄС, отже, зменшення потреб у зовнішніх перевезеннях. У 2015 р. порівняно з 2014 р. вантажоперевезення на автомобільному транспорті в РФ з Італії скоротилися на 27,78%, Фінляндії – на 27,26%, Франції – на 27,98% (ці країни мали тісні торгові зв'язки з РФ) [2; 3; 6; 7]. У 2018 р. ввезення вантажів автомобільним транспортом з Європи в Росію скоротилось на 4,2% порівняно з 2017 р. Найбільше падіння обсягу вантажних перевезень в Росію спостерігалось з таких країн, як: Нідерланди (243,2 тис. т, або 40,6%); Австрія (15,8 тис. т, або 12,1%); Італія (11,7 тис. т, або 3,2%); Естонія (10,7 тис. т, або 11,4%); Словаччина (6,0 тис. т, або 9,8%). Значне зниження кількості вантажоперевезень з РФ було зафіксовано в таких країнах, як Нідерланди (109,3 тис. т, або 46,9%); Іспанія (80,1 тис. т, або 77,3%); Бельгія (14,2 тис. т, або 14,2%); Великобританія (3,7 тис. т, або 53,4%); Італія (3,0 тис. т, або 2,2%) [6].

2) Посилення конкуренції на ринку автомобільних перевезень, адже значну частку європейського транспортного ринку зайняли перевізники зі Східної Європи в загальному обсязі міжнародних вантажоперевезень, виконаних європейськими перевізниками, 42% належать автоперевізникам зі східноєвропейських країн (з Польщі, Литви, Словаччини, Чехії, Румунії, Угорщини, Болгарії) (табл. 2) [3; 6].

Тенденції зміни вантажообігу автомобільного та залізничного транспорту в країнах Європи протягом 2013–2017 рр. (млн. т/км)

Країна		2013 р.	2014 р.	Темп зміни, %	2015 р.	Темп зміни, %	2016 р.	Темп зміни, %	2017 р.	Темп зміни, %
Автомобільний транспорт	Австрія	15,52	16,61	107,02	17,16	103,31	18,09	105,42	18,40	101,71
	Велика Британія	140,87	136,87	97,16	151,80	110,91	157,66	103,86	156,06	98,99
	Іспанія	192,59	195,76	101,65	209,39	106,96	216,99	103,63	231,11	106,51
	Італія	120,16	110,41	91,89	110,46	100,05	106,58	96,49	106,38	99,81
	Литва	26,34	28,07	106,57	26,49	94,37	30,97	116,91	39,10	126,25
	Німеччина	305,71	310,14	101,45	314,82	101,51	315,77	100,30	313,14	99,17
	Польща	259,71	262,86	101,21	273,11	103,90	303,56	111,15	348,56	114,82
	Фінляндія	24,43	23,40	95,78	24,49	104,66	26,85	109,64	27,98	104,21
	Франція	165,32	159,53	96,50	148,71	93,22	151,21	101,68	162,62	107,55
	Швеція	38,63	38,81	100,47	38,10	98,17	39,27	103,07	38,55	98,17
Залізничний транспорт	Австрія	19,56	20,75	106,04	20,81	100,33	21,36	102,63	22,26	104,19
	Велика Британія	22,40	22,14	98,85	19,34	87,35	17,05	88,16	17,17	100,67
	Іспанія	9,37	10,30	110,00	10,81	104,94	10,64	98,45	10,66	100,17
	Італія	19,04	20,16	105,88	20,78	103,10	22,71	109,29	22,65	99,74
	Литва	13,34	14,30	107,22	14,04	98,11	13,79	98,25	15,41	111,78
	Німеччина	112,61	112,63	100,01	116,63	103,55	116,16	99,60	112,23	96,62
	Польща	50,88	50,07	98,41	50,60	101,06	50,65	100,09	54,80	108,19
	Фінляндія	9,47	9,60	101,33	8,47	88,25	9,46	111,66	10,36	109,59
	Франція	32,23	32,60	101,14	34,25	105,08	32,57	95,09	33,44	102,68
	Швеція	20,97	21,30	101,55	20,70	97,20	21,41	103,42	21,84	102,02

Джерело: розроблено на основі джерел [1; 2]

3) Посилення вимог ЄС щодо рухомого складу транспорту та соціальних гарантій працівників, прийняття Хартії якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень у системі багатосторонньої квоти ЄКМТ 5 червня 2015 р. [5; 6].

Згідно з Регламентом (ЄС) № 1071/2009 автомобільний перевізник (як національний, так і міжнародний) повинен відповідати таким чотирьом критеріям:

- бути зареєстрованим в одній з країн ЄС та утримувати офіс, у якому забезпечується постійний доступ до основних документів, пов'язаних з його господарською діяльністю;

- мати добре ім'я (незаплямовану репутацію), тобто відсутність серйозних порушень законодавства;

- розпоряджатися достатніми фінансовими коштами (на своєму рахунку мати кошти з розрахунку не менше 9 тис. євро, якщо він використовує один транспортний засіб, і додатково по 5 тис. євро на кожний наступний);

- володіти відповідними професійними навичками.

28 травня 2015 р. в м. Лейпциг міністри транспорту країн – членів Міжнародного Транспортного Форуму, зокрема України, підписали Хартію Якості міжнародних автомобільних вантажних перевезень, яка набула

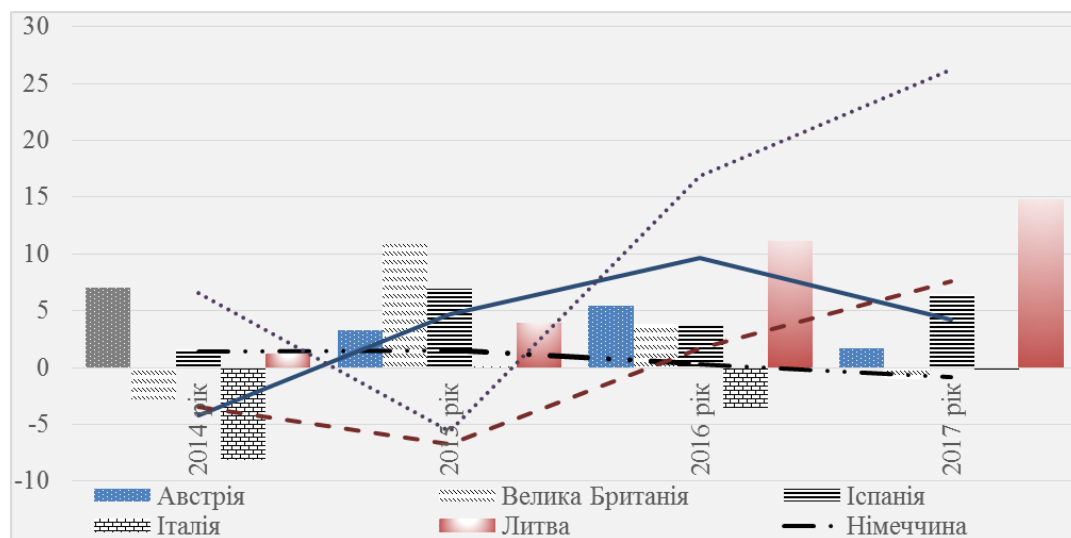


Рис. 1. Темп зміни вантажообігу у країнах Європи протягом 2013–2017 рр. (% до попереднього року)

Джерело: розроблено на основі джерел [1; 2]

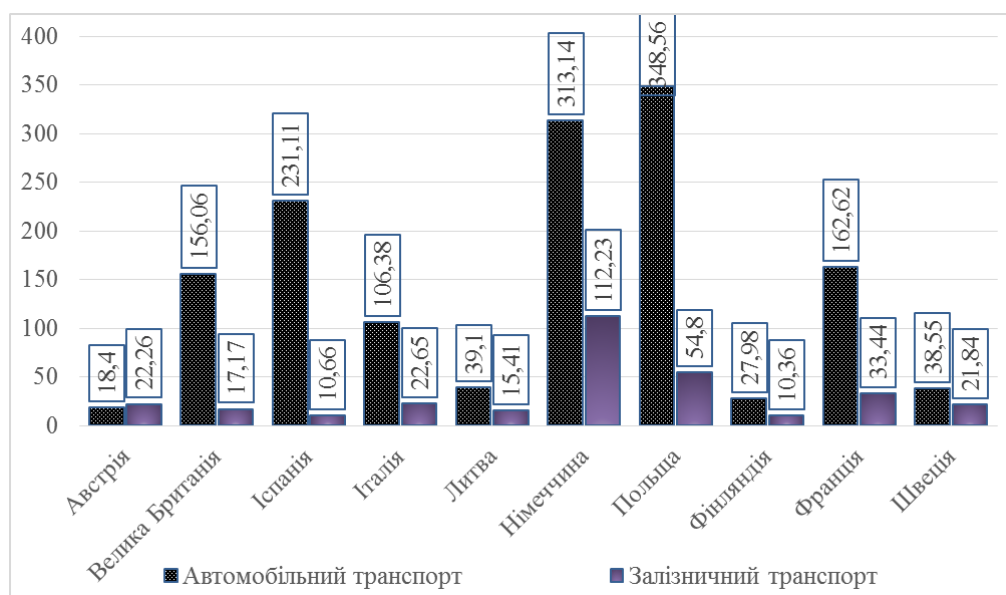


Рис. 2. Вантажообіг автомобільного та залізничного транспорту в країнах Європи у 2017 р. (млрд. ткм)

Джерело: розроблено на основі джерела [2]

чинності 1 січня 2016 р. Положення Хартії Якості містять вимоги до перевізників, які мають намір здійснювати міжнародні автомобільні вантажні перевезення. Зокрема, автоперевізники повинні відповідати таким вимогам:

- реєстрація як суб'єкта господарювання в країні – члені ЄС;
- бездоганна ділова репутація;
- належний фінансовий стан;
- професійно компетентні менеджери та водії [9].

4) Зростання каботажних (у Хорватії, Швеції та Литві) та перехресних автомобільних перевезень (в Італії, Великобританії та Ірландії) тощо [2]. Каботажні автомобільні перевезення є такими, за яких місця завантаження та розвантаження розташовані в одній країні, а виконує їх автомобіль, що зареєстрований в іншій країні. Згідно з основним правилом Директиви ЄС 1072/2009 після здійснення міжнародного (транскордонного) перевезення допускається не більше трьох каботажних перевезень, далі автомобіль повинен зробити міжнародне (транскордонне) перевезення, факт якого підтверджується СМР-накладними [6].

Трафік каботажних перевезень Німеччиною у 2016 р. збільшився на 30,8% порівняно з попереднім роком, склавши 5,8% (+1,3%) від загального обсягу вантажних перевезень автошляхами Німеччини. Ці дані надало Федеральне агентство з вантажних перевезень (BAG) у звіті «Каботаж на автомобільному вантажному транспорті 2016». Доповідь описує розвиток ситуації з автотранспортом в Німеччині та Європейському Союзі.

Стійкою тенденцією останніх років є значне збільшення каботажних перевезень територією Німеччини транспортними засобами, зареєстрованими в нових країнах – членах ЄС. Частка польських компаній у 2016 р. досягла 57,2% [10].

Наприкінці 2018 р. Єврокомісією було розроблено «Пакет мобільності», в рамках якого запропоновано

змінити правила каботажу, зокрема не обмежувати кількість каботажних перевезень протягом п'яти днів, оскільки 20–25% великогабаритного вантажного транспорту в Європі (у 2015 р. – 23%) рухається порожнім; зобов'язати вантажівку повертатися в країну реєстрації кожні 8 тижнів; передбачити 3 операції каботажу протягом 7 днів, а потім 60-годинний період відпочинку; враховувати те, що нові правила праці та відпочинку передбачають, що 45-годинний відпочинок у кабіні неможливий (хоча по всій Європі не вистачає близько 400 тисяч паркувальних місць); запровадити повернення водія один раз на 4 тижні для регулярного щотижневого відпочинку в країну реєстрації компанії. Це рішення негативно вплинуло на діяльність дрібних перевізників Литви, виштовхуючи їх з ринку [11].

Специфічною особливістю роботи вантажного автомобільного транспорту є необхідність його взаємодії з іншими учасниками ланцюга поставок, а саме постачальниками товарів, експедиторами, іншими видами транспорту, складськими операторами, митними брокерами. Автомобільний транспорт – це один з елементів ланцюга поставок, від роботи якого залежить надійність логістичного ланцюга загалом. З іншого боку, стан інфраструктури та координація роботи всіх учасників ланцюга впливають на ефективність роботи автомобільного транспорту.

Важливою складовою частиною транспортної сфери є якість наданих послуг щодо перевезення вантажів. Компанії, що працюють на транспортному ринку, конкурують між собою, намагаючись залучити клієнтів. У зв'язку з цим існує необхідність надання рейтингової оцінки ефективності діяльності підприємств, що надають транспортні послуги.

Найчастіше рейтинги кращих у світі компаній, зокрема транспортних, проводять професійні друковані видання. Їх фахівці враховують декілька факторів, а саме статистичні показники щодо прибутковості й обігу, відгуки професійних експертів, узагальнені

думки користувачів послугами тієї чи іншої компанії. Однак найчастіше рейтинг транспортних компаній формують відповідно до прибутку, який вони отримали за минулий рік.

Для оцінювання ефективності логістичного ланцюга низки країн використовується Індекс ефективності логістики (Logistics performance index, LPI), підготовлений Всесвітнім Банком і Школою економіки Турку та вперше опублікований в доповіді "Connecting to Compete" у 2007 р. Оцінювання було проведено у 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018 рр. по 160 країнах світу [12].

LPI заснований на всесвітньому опитуванні операторів на місцях (глобальні експедитори та експрес-перевізники), надаючи відгуки про «доброзичливість» логістики країн, у яких вони працюють, і тих, з якими вони торгують. Вони поєднують глибокі знання про країни, в яких вони працюють, з поінформованими якісними оцінками інших країн, у яких вони торгують та щодо яких мають досвід глобального логістичного середовища.

Рейтинг LPI включає п'ять критеріїв, за якими проведено дослідження таких процесів:

Таблиця 2

Результати дослідження Індексу ефективності логістики (LPI) в державах – членах ЄС та Україні, проведеного Всесвітнім Банком у 2014, 2016, 2018 рр.

Країна	Рейтинг LPI	Бали	Митниця	Інфраструктура	Міжнародні перевезення	Логістична компетентність	Відстеження та контроль	Свочасність
<i>2014 р.</i>								
Німеччина	1	4,12	4,10	4,32	3,74	4,12	4,17	4,36
Велика Британія	4	4,01	3,94	4,16	3,63	4,03	4,08	4,3
Швеція	6	3,96	3,75	4,09	3,76	3,98	3,97	4,26
Франція	13	3,85	3,65	3,98	3,68	3,75	3,89	4,17
Іспанія	18	3,72	3,63	3,77	3,51	3,83	3,54	4,07
Італія	20	3,69	3,36	3,78	3,54	3,62	3,84	4,05
Австрія	22	3,65	3,53	3,64	3,26	3,56	3,93	4,04
Фінляндія	24	3,62	3,89	3,52	3,52	3,72	3,31	3,80
Польща	24	3,62	3,89	3,52	3,52	3,72	3,31	3,80
Литва	46	3,18	3,04	3,18	3,10	2,99	3,17	3,60
Україна	61	2,98	2,69	2,65	2,95	2,84	3,20	3,51
<i>2016 р.</i>								
Німеччина	1	4,23	4,12	4,44	3,86	4,28	4,27	4,45
Швеція	3	4,20	3,92	4,27	4,00	4,25	4,38	4,45
Австрія	7	4,10	3,79	4,08	3,85	4,18	4,36	4,37
Велика Британія	8	4,07	3,98	4,21	3,77	4,05	4,13	4,33
Фінляндія	15	3,92	4,01	4,01	3,51	3,88	4,04	4,14
Франція	16	3,90	3,71	4,01	3,64	3,82	4,02	4,25
Італія	21	3,76	3,45	3,79	3,65	3,77	3,86	4,03
Іспанія	23	3,73	3,48	3,72	3,63	3,73	3,82	4,00
Литва	29	3,63	3,42	3,57	3,49	3,49	3,68	4,14
Польща	33	3,43	3,27	3,17	3,44	3,39	3,46	3,80
Україна	80	2,74	2,30	2,49	2,59	2,55	2,96	3,51
<i>2018 р.</i>								
Німеччина	1	4,20	4,09	4,37	3,86	4,31	4,24	4,39
Швеція	2	4,05	4,05	4,24	3,92	3,98	3,88	4,28
Австрія	4	4,03	3,71	4,18	3,88	4,08	4,09	4,25
Велика Британія	9	3,99	3,77	4,03	3,67	4,05	4,11	4,33
Фінляндія	10	3,97	3,82	4,00	3,56	3,89	4,32	4,28
Франція	16	3,84	3,59	4,00	3,55	3,84	4,00	4,15
Іспанія	17	3,83	3,62	3,84	3,83	3,80	3,83	4,06
Італія	19	3,74	3,47	3,85	3,51	3,66	3,85	4,13
Польща	28	3,54	3,25	3,21	3,68	3,58	3,51	3,95
Литва	54	3,02	2,85	2,73	2,79	2,96	3,12	3,65
Україна	66	2,83	2,49	2,22	2,83	2,84	3,11	3,42

Джерело: побудовано на основі джерела [13]

– митні процедури (“customs”) – ефективність митного і прикордонного оформлення;

– інфраструктура (“infrastructure”) – забезпечення належної якості транспортної та інформаційної інфраструктури;

– міжнародне транспортування вантажів – простота організації міжнародних перевезень за конкурентними цінами;

– логістична компетентність (“logistics competence”) – якість логістичних послуг і компетентність персоналу;

– відстеження й контроль (“tracking & tracing”) – відстеження й контроль проходження вантажів;

– своєчасність (“timeliness”) – своєчасність доставки вантажів [13].

Отже, LPI складається як з якісних, так і з кількісних показників і допомагає створювати профілі логістики для цих країн. Він вимірює продуктивність уздовж логістичного ланцюжка поставок у країні.

Відповідно до рейтингу LPI найбільш розвинені логістичні системи мають Сінгапур, Німеччина, Нідерланди, Японія, Великобританія, Гонконг (Китай), Швеція, Бельгія, Фінляндія, Данія, США тощо. В рейтингу 2014 р., 2016 р. і 2018 р. Німеччина посідала перше місце, маючи найкращі показники. У 2018 р. Швеція піднялась на 2 місце з 6 у 2014 р. та 3 у 2016 р.; Австрія піднялась на 4 місце у 2018 р. з 22 у 2014 р. та 7 у 2016 р. Україна у рейтингу “Logistics Performance Index” (LPI) у 2018 р. посіла 66 місце зі 160 країн, тоді як у 2014 р. вона посідала 61 місце, а у 2016 р. – 80. Результати дослідження ефективності логістики Всесвітнього Банку в державах – членах ЄС та Україні представлені в табл. 2.

Щорічно американська консалтингова компанія “SJ Consulting Group” публікує рейтинг 50 найбільших логістичних операторів світу, який ґрунтується

на виручці компаній. За підсумками 2018 р. сукупний дохід 50 найбільших логістичних компаній склав \$341 млрд. дол., що на 14% більше, ніж у 2017 р.; у 2017 р. сукупний дохід компаній склав 253 млрд. дол. (на 10,3% більше, ніж у 2016 р.), для порівняння, у 2016 р. виручка топ-50 компаній зросла лише на 1,2% до рівня 2015 р. Рейтинг провідних 3PL-операторів у 2016–2017 рр. очолювала “DHL Logistics” (Німеччина), у 2018 р. – компанія “Amazon” (США) з виручкою в розмірі 42,7 млрд. дол. за надання логістичних послуг, що складає менше 20% від загальної виручки компанії за рік. Дохід провідних логістичних компаній Європи та їх частка в сукупному доході найбільших логістичних компаній світу представлено в табл. 3.

У практиці транспортних компаній – перевізників вантажів у Російській Федерації відомий рейтинг «Логістичний оператор Росії», що базується на використанні методу вагових коефіцієнтів та визначенні сумарного показника на основі семи основних критеріїв, таких як рівень компетентності компанії; фінансовий стан; комплекс логістичних послуг; технічна й технологічна оснащеність; обсяги робіт і послуг; імідж компанії; наявність мережі відділень і філій на території Росії. На думку автора джерела [14], ці критерії є складними й неоднорідними, отже, під час підбиття підсумків мають різне значення.

З 2018 р. у РФ серед транспортно-логістичних компаній і вантажовласників проводиться незалежний рейтинг “Logistic Chain Performance Rating” (LCPR™). Його особливостями є те, що оцінювання компаній-учасників враховує якісні критерії, такі як ефективність, професіоналізм команд, технологічність та інноваційність, а не тільки доходи, отримані компанією за попередній звітний період.

Таблиця 3

Дохід провідних логістичних компаній Європи та їх частка в сукупному доході найбільших логістичних компаній світу у 2017–2018 рр.

№	Назва компанії	2017 р.		2018 р.		Відхилення, %
		дохід, млн. дол.	частка в сукупному доході, %	дохід, млн. дол.	частка в сукупному доході, %	
1	DHL (Німеччина)	30 775	10,3	33 424	9,8	8,6
2	Kuehne & Nagel (Швейцарія)	22 674	7,6	25 368	7,4	11,9
3	DB Schenker (Німеччина)	17 783	5,9	19 527	5,7	9,8
4	DSV (Данія)	11 355	3,8	12 511	3,7	10,2
5	Dachser (Німеччина)	6 899	2,3	7 575	2,2	9,8
6	CEVA Logistics (Швейцарія)	6 994	2,3	7 356	2,2	5,2
7	Panalpina (Швейцарія)	5 620	1,9	6 168	1,8	9,7
8	SNCF Geodis (Франція)	5 761	1,9	5 861	1,7	1,7
9	Gefco (Франція)	5 019	1,7	5 661	1,7	12,8
10	Rhenus & Co (Німеччина)	4 060	1,4	4 360	1,3	7,4
11	Bolloré (Франція)	3 704	1,2	4 108	1,2	10,9
12	Hellman Worldwide Logistics (Німеччина)	3 609	1,2	3 930	1,2	8,9
13	Damco (Нідерланди)	2 668	0,9	2 716	0,8	1,8
14	Fiege (Німеччина)	1 635	0,5	1 829	0,5	11,8
15	Wincanton (Великобританія)	1 487	0,5	1 572	0,5	5,7
16	Logwin AG (Люксембург)	1 262	0,4	1 356	0,4	7,5
17	BLG Logistics (Німеччина)	1 227	0,4	1 315	0,4	7,2
Всього		29 9341		34 1151		

Джерело: побудовано на основі джерела [13]

Рейтинг LCPR™ проводиться у двох секціях. Перша секція “Logistic Provider™” передбачає рейтинг надійності й технологічності транспортно-логістичних компаній, який розраховується щодо відповідності компанії ідеальній моделі логістичного оператора. Друга секція “Corporate Logistics™” передбачає рейтинг ефективності логістичних проєктів серед ТЛК і вантажовласників, об’єднує сильні логістичні команди великих компаній, які на конкретних кейсах демонструють ефективність логістичних рішень у різних функціональних зонах.

Висновки. У наведених методиках відсутнє оцінювання якості транспортних послуг з боку їх споживачів, якими є власники вантажів, а саме вантажовідправники й вантажоодержувачі. Саме вони здійснюють вибір транспортної компанії (експедитора або логістичного оператора), будучи замовниками транспортування вантажів. Отже, необхідне розроблення комплексного підходу до надання рейтингової оцінки ефективності діяльності перевізників вантажів на основі СЗП, у якому були б враховані всі аспекти діяльності транспортного підприємства.

Список використаних джерел:

1. OECD (2019). ITF Transport Outlook 2019, OECD Publishing. DOI: 10.1787/transport_outlook-en-2019-en. URL: https://www.oecd-ilibrary.org/transport/itf-transport-outlook-2019_9789282108000-en (дата звернення: 25.01.2020).
2. OECD (2019). Freight transport (indicator). DOI: 10.1787/708eda32-en (accessed on 07 August 2019). URL: <https://data.oecd.org/transport/freight-transport.htm> (дата звернення: 21.02.2020).
3. Report On European Road Freight Transport Markets And Ecmt Multilateral Quota Perspectives. URL: <https://www.itf-oecd.org/node/14474> (дата звернення: 25.01.2020).
4. Akinsola F.A., Odhiambo N.M. Inflation and Economic Growth: a Review of The International Literature. *Comparative Economic Research*. 2017. № 20(3). P. 41–56.
5. Jalles J.T. Is There A Stable Long-run Relationship Between Unemployment And Productivity? *Comparative Economic Research*. 2015. № 18(2). P. 57–75.
6. Международные перевозки: вчера, сегодня, завтра. URL: <https://www.kp.ru/guide/mezhdunarodnye-gruzoperevozki.html> (дата звернення: 22.02.2020).
7. Kurtović S., Halili B., Maxhuni N. Import tariffs of trading partners: Evidence from three west Balkan countries. *Comparative Economic Research*. 2017. № 4(3). P. 247–262.
8. Дегтерева Е. Экономические отношения и политический диалог ЕС – Россия. *Европейский Союз: факты и комментарии*. 2018. Вып. 92 (март-май). С. 110–113. URL: <http://aevis.ru/upload/ckeditor/files/magazine/92.pdf>
9. Quality Charter for International Road Haulage Operations under the ECMT Multilateral Quota System. URL: <https://www.itf-oecd.org/quality-charter-international-road-haulage-operations-under-ecmt-multilateral-quota-system-0>
10. Каботаж в автомобильных перевозках в Германии очень быстро растет. URL: <http://tmissia.com/2018/01/29/%D> (дата обращения: 29.01.2020).
11. Воловой В. «Пакет мобильности» – последний шанс? URL: <https://www.cargonews.lt/aktualii> (дата обращения: 25.12.2019).
12. Connecting to Compete Report: Trade Logistics in the Global economy, The World Bank. 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018. URL: <https://lpi.worldbank.org/international/global> (дата обращения: 16.02.2020).
13. ТОП-50 логистических компаний мира: Amazon возглавил рейтинг ведущих 3PL-операторов. URL: https://logist.today/dnevnik_logista/2019-09-18/top-50-logisticheskikh-kompanij-mira-amazon-vozglavil-rejting-vedushhih-3pl-operatorov (дата обращения: 16.02.2020).
14. Белозерцева Н., Ярайкина М. Разработка методики оценки конкурентоспособности транспортно-экспедиторских компаний и логистических операторов. *Науковедение*. 2013. № 2(15). URL: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-konkurentosposobnosti-transportno-ekspeditorskih-kompaniy-i-logisticheskikh-operatorov>

References:

1. OECD (2019) ITF Transport Outlook 2019, OECD Publishing. DOI: 10.1787/transport_outlook-en-2019-en. Available at: https://www.oecd-ilibrary.org/transport/itf-transport-outlook-2019_9789282108000-en (accessed: 25.01.2020).
2. OECD (2019) Freight transport (indicator). DOI: 10.1787/708eda32-en (accessed on 07 August 2019). Available at: <https://data.oecd.org/transport/freight-transport.htm> (accessed: 21.02.2020).
3. Report On European Road Freight Transport Markets And Ecmt Multilateral Quota Perspectives. Available at: <https://www.itf-oecd.org/node/14474> (accessed: 25.01.2020).
4. Foluso A. Akinsola, Nicholas M. Odhiambo (2017) Inflation and Economic Growth: a Review of The International Literature. *Comparative Economic Research*, 20(3), 41–56.
5. João Tovar Jalles (2015) Is There A Stable Long-run Relationship Between Unemployment And Productivity? *Comparative Economic Research*, 18(2), 57–75.
6. Mezhdunarodnye perevozki: vchera, segodnya, zavtra [International shipments: yesterday, today, tomorrow]. Available at: <https://www.kp.ru/guide/mezhdunarodnye-gruzoperevozki.html> (accessed: 22.02.2020). (in Russian)
7. Kurtović S., Halili B., Maxhuni N. (2017) Import tariffs of trading partners: Evidence from three west balkan countries. *Comparative Economic Research*, 4(3), 247–262.
8. Degтерева Е. (2018) Ekonomicheskie otnosheniya i politicheskiy dialog ES-Rossiya [Economic relations and political dialogue between the EU and Russia]. *Evropeyskiy Soyuz: fakty i kommentarii*, (92), 110–113. (in Russian)
9. Quality Charter for International Road Haulage Operations under the ECMT Multilateral Quota System. Available at: <https://www.itf-oecd.org/quality-charter-international-road-haulage-operations-under-ecmt-multilateral-quota-system-0> (accessed: 22.02.2020).
10. Kabotazh v avtomobilnykh perevozkakh v Germanii ochen byistro rastet [Cabotage in road transport in Germany is growing rapidly]. Available at: <http://tmissia.com/2018/01/29/%D> (accessed: 29.01.2020). (in Russian)

11. Volovoy V. "Paket mobilnosti" – posledniy shans? [Mobility Package – Last Chance?]. Available at: <https://www.cargoews.lt/aktualii> (accessed: 25.12.2019). (in Russian)
12. Connecting to Compete Report: Trade Logistics in the Global economy, The World Bank. 2007, 2010, 2012, 2014, 2016, 2018. [Available at: <https://ipi.worldbank.org/international/global> (accessed: 16.02.2020).
13. TOP-50 logisticheskikh kompaniy mira: Amazon vozglavil reyting veduschih 3PL-operatorov [TOP-50 logistics companies in the world: Amazon topped the ranking of leading 3PL-operators]. Available at: https://logist.today/dnevnik_logista/2019-09-18/top-50-logisticheskikh-kompaniy-mira-amazon-vozglavil-rejting-vedushih-3pl-operatorov (accessed: 16.02.2020). (in Russian)
14. Belozertseva N., Yaraykina M. (2013). Razrabotka metodiki otsenki konkurentosposobnosti transportno-ekspeditorskih kompaniy i logisticheskikh operatorov. Internet-zhurnal Naukovedenie [Development of a methodology for assessing the competitiveness of freight forwarding companies and logistics operators], № 2(15). Available at: <http://cyberleninka.ru/article/n/razrabotka-metodiki-otsenki-konkurentosposobnosti-transportno-ekspeditorskih-kompaniy-i-logisticheskikh-operatorov> (accessed: 26.02.2020). (in Russian)

УДК 338.43

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-27>**Морозов Р.В.,**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій,
*Херсонський державний аграрний університет***Петько В.М.,**старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування,
*Херсонський державний аграрний університет***Морозов І.Р.,**студент,
*Херсонський державний аграрний університет***Morozov Roman,**Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Organization Management,
*Kherson State Agrarian University***Petko Volodymyr,**Senior Lecturer of the Department of
Public Administration and Administration,
*Kherson State Agrarian University***Morozov Ivan,**Master Student,
Kherson State Agrarian University

ВИРОЩУВАННЯ ПРОДУКЦІЇ РОСЛИННИЦТВА ГОСПОДАРСТВАМИ НАСЕЛЕННЯ НА ЗЕМЕЛЬНИХ ДІЛЯНКАХ ОСОБИСТОГО СЕЛЯНСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА: НАУКОВИЙ ПОШУК ЕФЕКТИВНОСТІ З УРАХУВАННЯМ ПРАВОВИХ АСПЕКТІВ

Морозов Р.В., Петько В.М., Морозов І.Р. Вирощування продукції рослинництва господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства: науковий пошук ефективності з урахуванням правових аспектів. У статті розглянуто теоретичні та організаційно-практичні аспекти вирощування сільськогосподарської продукції господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства. Узагальнено й уточнено сутнісні характеристики категорії «ефективність». Проведено комплексне оцінювання ефективності вирощування продукції рослинництва господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства. На основі аналізу чинного вітчизняного законодавства обґрунтовано основні правові ознаки особистого селянського господарства. Розкрито економічну сутність ефективного виробництва сільськогосподарської продукції господарствами населення як повної системи ефективності, яка враховує ефективність у виробництві (досягається за мінімізації вартості

виробництва), ефективність у споживанні (досягається за максимізації задоволення потреб споживачів), а також певний баланс між інтересами виробників та споживачів на ринках.

Ключові слова: економічна ефективність, сільськогосподарська продукція, господарства населення, земельні ділянки особистого селянського господарства.

Морозов Р.В., Петько В.Н., Морозов И.Р. Выращивание продукции растениеводства хозяйствами населения на земельных участках личного селянского хозяйства: научный поиск эффективности с учетом правовых аспектов. В статье рассмотрены теоретические и организационно-практические аспекты выращивания сельскохозяйственной продукции хозяйствами населения на земельных участках личного селянского хозяйства. Обобщены и уточнены существенные характеристики категории «эффективность». Проведено комплексное оценивание эффективности выращивания продукции растениеводства хозяйствами населения на земельных участках личного селянского хозяйства. На основе анализа действующего отечественного законодательства обоснованы основные правовые характеристики личного селянского хозяйства. Раскрыта экономическая сущность эффективного производства сельскохозяйственной продукции хозяйствами населения как полной системы эффективности, которая учитывает эффективность в производстве (достигается при минимизации стоимости производства), эффективность в потреблении (достигается при максимизации удовлетворения потребностей потребителей), а также определенный баланс между интересами производителей и потребителей на рынках.

Ключевые слова: экономическая эффективность, сельскохозяйственная продукция, хозяйства населения, земельные участки личного селянского хозяйства.

Morozov Roman, Petko Volodymyr, Morozov Ivan. Growing of crop production by households on the land of personal peasant economy: scientific search of efficiency taking into account legal aspects. The theoretical and organizational and practical aspects of growing agricultural products by households on the land of the personal peasant economy are considered in the work. The essential characteristics of the category “efficiency” are generalized and clarified. It is proved that from the essence of the category “efficiency” it follows that for its characterization it is necessary to have quantitatively expressed effect (result) and resources (costs). The greater the effect size per unit of resources (costs) that led to its occurrence, the higher the efficiency of the process, action, and vice versa. A comprehensive evaluation of the efficiency of growing crop production by households on the land of the personal peasant economy. It is established that the efficiency of cultivation of agricultural products by households on land plots of the personal peasant economy includes not only the ratio of outputs and costs of production; it also reflects the quality of production and its ability to meet certain needs of the consumer. On the basis of the analysis of the current domestic legislation the basic legal features of the personal peasant economy are substantiated. The analysis of the current domestic legislation allows to distinguish the following legal features of the personal peasant economy: the subject of the right to run a personal peasant economy is exclusively an individual (individuals); the presence of a land plot for a private peasant; the purpose of maintaining a personal peasant economy is the production, processing, consumption of agricultural produce and the realization of its surplus. The economic essence of efficient agricultural production by households is disclosed as a complete system of efficiency that takes into account production efficiency (achieved by minimizing production cost), efficiency in consumption (achieved while maximizing consumer needs) and a certain balance between the interests of producers and consumers in the markets. It is proved that such a balance guarantees that the prices of agricultural products sold by households will reflect their value to consumers, taking into account the resources used. It is this condition that the marginal income for the society from the last consumed unit equals the marginal cost of the society for this last produced unit, is a guarantee of the competitive equilibrium efficiency, which provides the maximum amount of economic surplus and, therefore, efficiency.

Key words: economic efficiency, agricultural production, households, land plots of the personal peasant economy.

Постановка проблеми. Аграрне виробництво – це один з основних видів економічної діяльності в Україні, що забезпечує населення високоякісним продовольством. Україна як аграрна країна має велику кількість родючої землі та сприятливий клімат для вирощування сільськогосподарської продукції. Вирощування сільськогосподарської продукції на земельних ділянках особистого селянського господарства для господарств населення країни є суттєвим джерелом доходів.

Вирощування сільськогосподарської продукції господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства дає змогу не тільки задовольнити особисті потреби шляхом виробництва, переробки та споживання сільськогосподарської продукції, але й реалізувати її надлишки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми забезпечення ефективності, продуктивності суб'єктів аграрного підприємництва є предметом досліджень В.Г. Андрійчука, П.І. Гайдуцького, О.В. Захарчука, М.Ф. Кропивка, Ю.О. Лупенка, М.Й. Малика, В.Я. Месель-Веселяка, П.Т. Саблука та інших учених.

Проте додаткових досліджень вимагають питання теоретичного визначення й оцінювання ефективності вирощування сільськогосподарської продукції на невеликих площах (земельних ділянках розміром не більше 2,0 гектарів) господарствами населення.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає в науковому обґрунтуванні та визначенні економічної ефективності вирощування продукції рослинництва господарствами населення на земель-

них ділянках особистого селянського господарства з урахуванням правових аспектів.

Виклад основного матеріалу дослідження. За результатами опрацювання наукових джерел встановлено, що ефективність визначається як одна з важливих категорій у сучасній аграрній науці, на підвищення якої зорієнтований процес агропромислового розширеного відтворення. Про це свідчить різноманітність визначень в обґрунтуванні її сутності, оцінюванні та умовах пізнання.

Фактично дефініцію категорії «ефективність» можна представити так: «співвідношення між результатами виробничо-господарської діяльності самостійного суб'єкта і використаними для одержання цих результатів матеріальними, трудовими і фінансовими ресурсами (затратами)», «максимізація результату при мінімальних витратах» [7, с. 89], «результативність економічної діяльності, реалізації економічних програм та заходів, що характеризується відношенням отриманого економічного ефекту (результату) до витрат ресурсів, які зумовили отримання цього результату» [2, с. 146], «якісна характеристика системи, яка виражає здатність системи реалізовувати процес задоволення вимог зовнішнього середовища з певними по відношенню до інших способів швидкодії і повноти» [6, с. 406].

Характеризуючи принципи ефективності, цитуючи Р. Емерсона, Й.С. Завадський та інші зазначають, що це – «прості, загальнозрозумілі і фундаментальні закони, що протягом мільйонів років вироблялися і практикувалися в природі і в рослинних та інших формах життя <...> Ефективність – це те, що дозволяє одержувати більш високі результати меншими зусиллями, тоді як напружена праця дає такі ж результати, але вже ціною надмірно великих зусиль. Неефективність може мати місце тільки з двох причин: організація просто незнайома з цими елементарними принципами або ж не застосовує їх на практиці. У будь-якому разі неможливе ніяке підвищення ефективності, поза як при послідовному дотриманні принципів ефективності праця стає задоволенням, грою, а не просто робітничим завданням» [7, с. 252].

Щодо такої економічної категорії, як ефективність виробництва, В.П. Мертенс, В.І. Мацибора та інші зазначають, що «ефективність виробництва як економічна категорія відображає дію об'єктивних економічних законів, яка проявляється в результативності виробництва. Вона є тією формою, в якій реалізується мета суспільного виробництва» [1].

Дослідженнями М.Г. Лобаса [4] встановлено, що ефективність системи землеробства як комплексу орга-

нізаційно-економічних, технологічних, технічних та соціальних заходів з більш інтенсивного використання сільськогосподарських угідь проявляється в одержанні максимальної кількості продукції з кожного гектара землі за мінімальних затрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.

Із сутності категорії «ефективність» випливає, що для її характеристики необхідно мати кількісно виражені ефект (результат) і ресурси (витрати). Чим більша величина ефекту припадає на одиницю ресурсів (витрат), що спричинили його виникнення, тим вища ефективність відповідного процесу, дії, і навпаки.

Отже, в економічній літературі поширена думка про те, що сутність ефективності полягає не просто у співвідношенні ефекту та ресурсів, але й у досягненні максимального ефекту за мінімальних витрат ресурсів. Таку думку висловлюють автори роботи [1], зокрема, вони доводять, що економічна ефективність сільськогосподарського виробництва означає одержання максимальної кількості продукції з 1 га земельної площі, від однієї голови худоби за найменших затрат праці та коштів на виробництво одиниці продукції.

Продовжуючи розгляд цього питання, маємо дослідити ефективність вирощування продукції рослинництва господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства. Зазначимо, що, незважаючи на виїзд громадян із сільської місцевості в міста та за кордон задля пошуку більшого заробітку, все одно значна кількість господарств населення веде активну господарську діяльність на земельних ділянках особистого селянського господарства. Заняття сільським господарством дає можливість членам особистого селянського господарства задовольняти власні потреби шляхом виробництва, перероблення та споживання сільськогосподарської продукції, реалізації її надлишків та надання послуг з використанням майна особистого селянського господарства.

У дослідженні спробуємо розглянути економічну ефективність вирощування різних сільськогосподарських культур на середній за розміром земельній ділянці для ведення особистого селянського господарства (не більше 2,0 га), та із середніми затратами матеріальних ресурсів (табл. 1).

За середньостатистичними даними у 2018 р. структура виробничої собівартості картоплі складалася з прямих матеріальних витрат (66,9%, зокрема насіння та посадковий матеріал складала 23,7%, мінеральні добрива – 13,7%, пальне й мастильні матеріали – 7,9%) та решти матеріальних витрат (21,6%); інших загальногосподарських витрат (33,1%).

Таблиця 1

Показники економічної ефективності вирощування продукції рослинництва у 2018 р.

Показник	Найменування продукції		
	картопля	культури овочеві (відкритого й закритого ґрунту)	культури плодів та ягід ¹
Площа, га	не більше 2,0	не більше 2,0	не більше 2,0
Урожайність, т/га	17,1	21,4	12,8
Ціна 1 т ² , грн.	3 563,2	8 013,3	9 116,4
Рентабельність ³ , %	28,0	11,3	–

¹ з площі насаджень у плодоносному віці;

² середні ціни продукції сільського господарства, реалізованої господарствами населення;

³ інформація сформована по фермерським господарствам

Джерело: сформовано на основі даних Державної служби статистики України

У 2018 р. виробнича собівартість овочевих культур відкритого ґрунту складалася з прямих матеріальних витрат (56,4%, зокрема насіння та посадковий матеріал склали 16,8%, мінеральні добрива – 10,6%, пальне та мастильні матеріали – 7,9%) та решти матеріальних витрат (21,1%); інших загальновиробничих витрат (43,6%).

У 2018 р. виробнича собівартість овочевих культур закритого ґрунту складалася з прямих матеріальних витрат (54,6%, зокрема насіння та посадковий матеріал склали 8,3%, мінеральні добрива – 6,7%, пальне та мастильні матеріали – 1,1%) та решти матеріальних витрат (38,5%); інших загальновиробничих витрат (45,4%).

У 2018 р. виробнича собівартість плодівих культур складалася з прямих матеріальних витрат (35,9%, зокрема насіння та посадковий матеріал склали 0,7%, мінеральні добрива – 8,1%, пальне та мастильні матеріали – 6,2%) та решти матеріальних витрат (20,9%); інших загальновиробничих витрат (64,1%).

У 2018 р. виробнича собівартість ягідних культур складалася з прямих матеріальних витрат (34,7%, зокрема насіння та посадковий матеріал склали 1,4%, мінеральні добрива – 16,8%, пальне та мастильні матеріали – 6,6%) та решти матеріальних витрат (9,9%); інших загальновиробничих витрат (65,3%).

Варто підкреслити, що за умов, коли ресурси господарств населення обмежені, доцільно говорити в принципово іншому напрямі, а саме досягти максимального ефекту за фіксованих, тобто за наперед визначених, обсягів ресурсів або досягти заданого результату (ефекту) за мінімальних витрат ресурсів. Обидва ці економічні завдання є коректними щодо реальних можливостей їх досягнення господарствами населення в процесі вирощування й реалізації сільськогосподарської продукції на земельних ділянках особистого селянського господарства.

Крім того, ефективність вирощування сільськогосподарської продукції господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства включає не тільки співвідношення результатів і витрат виробництва, але й якість продукції та її здатність задовольняти певні потреби споживача.

Наступним кроком дослідження є уточнення правових аспектів вибраної тематики. Аналіз чинного вітчизняного законодавства дає змогу виділити такі правові ознаки особистого селянського господарства:

- суб'єктом права на ведення особистого селянського господарства є виключно фізична особа (фізичні особи);
- у фізичної особи має бути земельна ділянка для ведення особистого селянського господарства;
- метою ведення особистого селянського господарства є виробництво, переробка, споживання сільськогосподарської продукції та реалізація її надлишків.

Крім того, як зазначають О.Ф. Мельничук, Н.М. Опольська, «важливим для українського законодавства та правозастосовної діяльності є розмежування юридичного поняття «особисте селянське господарство» і «фізична особа, яка провадить підприємницьку діяльність без створення юридичної особи (приватний підприємець)». Розмежування названих понять здійснюється на підставі того, що статус приватного підприємця – суб'єкта підприємницької діяльності набувається після здійснення державної реєстрації у відповідному органі державної реєстрації. Ведення особистого селянського господарства здійснюється після отримання відповідної земельної ділянки та не передбачає здійснення державної реєстрації» [5, с. 81].

З урахуванням вищевикладеного слід зазначити, що, згідно із Законом України «Про особисте селянське господарство» від 15 травня 2003 р. № 742-IV [3], «особисте селянське господарство – це господарська діяльність, яка проводиться без створення юридичної особи фізичною особою індивідуально або особами, які перебувають у сімейних чи родинних відносинах і спільно проживають, з метою задоволення особистих потреб шляхом виробництва, переробки і споживання сільськогосподарської продукції, реалізації її надлишків та надання послуг з використанням майна особистого селянського господарства». Зазначимо, що діяльність, пов'язана з веденням особистого селянського господарства, не належить до підприємницької діяльності.

Підсумовуючи, можемо узагальнити, що на основі теоретичних узагальнень, здійснених у науковому дослідженні, оцінено ефективність вирощування продукції рослинництва господарствами населення на земельних ділянках особистого селянського господарства з урахуванням вимог чинного вітчизняного законодавства.

Висновки. З викладених вище позицій можна зробити висновок, що ефективно виробництво сільськогосподарської продукції господарствами населення – це повна система ефективності, яка враховує ефективність у виробництві (досягається за мінімізації вартості виробництва), ефективність у споживанні (досягається за максимізації задоволення потреб споживачів), а також певний баланс між інтересами виробників та споживачів на ринках. Такий баланс дає гарантію, що ціни продукції сільськогосподарства, реалізованої господарствами населення, відображатимуть їхню цінність для споживачів з урахуванням використаних ресурсів. Саме ця умова, що граничний дохід для суспільства від останньої спожитої одиниці дорівнює граничним витратам суспільства на цю останню вироблену одиницю, є гарантією ефективності конкурентної рівноваги, яка забезпечує максимальну величину економічного надлишку, отже, ефективність.

Список використаних джерел:

1. Мертенс В.П. та ін. Економіка сільського господарства. Київ : Урожай, 1995. 288 с.
2. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л., Смовженко Т.С. Фінансовий словник. Київ : Знання, КОО ; Львів : Львівський банківський інститут НБУ, 566 с.
3. Про особисте селянське господарство : Закон України від 15 травня 2003 р. № 742-IV / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15> (дата звернення: 02.04.2020).
4. Лобас М.Г. Розвиток зернового господарства України. Київ : Агроінком, 1997. 447 с.
5. Мельничук О.Ф., Опольська Н.М. Законодавство та право в агропромисловому комплексі України : навчальний посібник. Вінниця : ПП «Едельвейс і К», 2011. 334 с. URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/3643.pdf> (дата звернення: 02.04.2020).
6. Кропиво М.Ф. та ін. Організація управління аграрною економікою : монографія. Київ : ННЦ ІАЕ, 2008. 420 с.
7. Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. Економічний словник. Київ : Кондор, 2007. 358 с.

References:

1. Mertens V.P. et al. (1995) *Ekonomika silskoho hospodarstva* [Agricultural Economics]. Kiev: Harvest. (in Ukrainian)
2. Zagorodnii A.G., Voznyuk G.L., Smovzhenko T.S. *Finansovyy slovnyk* [Financial Dictionary]. Kiev: Knowledge Company, KOO ; Lviv : Lviv. bank. National Bank of Ukraine. (in Ukrainian)
3. Verkhovna Rada of Ukraine. *Pro osobyste selyanske hospodarstvo vid 15 travnya 2003 r. № 742-IV* [About personal peasant economy: from May 15, 2003 № 742-IV]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/742-15> (accessed: 02.04.2020). (in Ukrainian)
4. Lobas M.G. (1997) *Rozvytok zernovoho hospodarstva Ukrayiny* [Development of grain economy of Ukraine]. Kyiv: Agroincom. (in Ukrainian)
5. Melnychuk M.F., Opolskaya N.M. (2011) *Zakonodavstvo ta pravo v ahropromyslovomu kompleksi Ukrayiny: navchalnyy posibnyk* [Legislation and law in the agro-industrial complex of Ukraine: a textbook]. Vinnytsia: "Edelweiss & K". URL: <http://socrates.vsau.org/repository/getfile.php/3643.pdf> (accessed: 02.04.2020). (in Ukrainian)
6. Kropivko M.F. et al. (2008) *Orhanizatsiya upravlinnya ahrarnoyu ekonomikoju: monohrafiya* [Organization of agricultural economy management: monograph]. Kyiv: IAE Research Center. (in Ukrainian)
7. Osovskaya G.V., Yushkevich O.O., Zavadsky Y.S. (2007) *Ekonomichnyy slovnyk* [Economic Dictionary]. Kyiv: Condor. (in Ukrainian)

УДК 338.43:[005.932:658.8]

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-28>**Морозов Р.В.,**доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту організацій,
*Херсонський державний аграрний університет***Потанер Л.Д.,**студент,
*Херсонський державний аграрний університет***Morozov Roman,**Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Professor of the Department of Organization Management,
*Kherson State Agrarian University***Potaner Lidiia,**Student,
Kherson State Agrarian University

УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИЧНО-ЗБУТОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. У статті висвітлено основні проблеми, з якими стикаються аграрні підприємства в процесі їх збутової діяльності, та запропоновано деякі підходи до їх вирішення. Встановлено, що, незважаючи на складні сучасні умови господарювання, сьогодні є можливість ефективного зростання аграрних підприємств усіх розмірів і форм власності. Обґрунтовано, що на стадії виробництва кожен аграрний товаровиробник визначає кількість та асортимент товарної продукції, усвідомлює, що вироблений товар має знайти кінцевого споживача, а підприємство – отримати заслужену винагороду. Проте досягнення високих конкурентних переваг на ринку вимагає системного підходу, що включатиме маркетингово-логістичні заходи стимулювання збуту, які покращать взаємодію зі споживачем. Результатом впровадження такої збутової політики є гнучкі рішення управління продажами, що спрямовані на вдосконалення логістично-збутової діяльності та забезпечують прозорість економічних результатів продажів.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, логістика, комплекс маркетингу, логістичне планування потреб.

Морозов Р.В., Потанер Л.Д. Управление логистическо-сбытовой деятельностью аграрных предприятий. В статье освещены основные проблемы, с которыми сталкиваются аграрные предприятия в процессе их сбытовой деятельности, и предложены некоторые подходы к их решению. Установлено, что, несмотря на сложные современные условия хозяйствования, сегодня существует возможность эффективного

роста аграрних підприємств всіх розмірів і форм власності. Обосновано, що на стадії виробництва кожен аграрний товаропроизводитель визначає кількість і асортимент товарної продукції, усвідомлює, що вироблюваний товар повинен знайти кінцевого споживача, а підприємство – отримати заслужене винагородження. Однак досягнення високих конкурентних переваг на ринку вимагає системного підходу, який буде включати маркетингово-логістичні заходи стимулювання збуту, які покращать взаємодію з споживачем. Результатом впровадження такої збутової політики є гнучкі рішення управління продажами, які спрямовані на вдосконалення логістично-збутової діяльності і забезпечують прозорість економічних результатів продаж.

Ключові слова: збут, збутова діяльність, логістика, комплекс маркетингу, логістичне планування потребностей.

Morozov Roman, Potaner Lidiia. Management of logistic and sales activities of agriculture enterprises.

The article explores the main problems faced by agricultural enterprises in the process of their distribution activity, substantiates the content and consistency of the process of marketing management. In spite of the difficult modern conditions of management, there is an opportunity for effective growth of agricultural enterprises of all sizes and forms of ownership. At the stage of production, each producer determines the quantity and range of commodity products, realizes that the manufactured goods must find the final consumer, and at the same time, the enterprise must receive a well-deserved reward. However, achieving high competitive advantages in the market requires a systematic approach that will include marketing and logistics measures that will improve customer engagement. Delivering manufactured products in the right quantity and at the right time, taking into account all the requirements of the modern market, will be satisfying needs of consumers. Nowadays it is not enough to simply manufacture the product and ship it to the seller or wholesale buyer. In the modern environment, more than ever, the disciplined execution of sales strategy will distance the best enterprises from those who struggle to survive. It is necessary for the managers of companies to develop a more efficient system to manage the planning and distribution of manufactured products, as well as the introduction of the latest technologies and scientific and technical developments into the marketing and logistics processes. For greater economic effect, the manufacturer must independently formulate the entire production process: from production to the receipt of the goods to the final consumer, with direct and constant control over this process. The organization of marketing activity should correspond to the production and economic activity of the enterprise for effectively establishing production, distribution, warehouse, transport, marketing and other types of activity for timely realization of the necessary consumer products. The result of implementing such sales policy is flexible sales management solutions aimed for improving logistic and sales activities and ensuring the transparency of economic sales results.

Key words: sales, sales management, logistics, marketing mix, logistics requirements planning.

Постановка проблеми. Сучасні умови господарювання характеризуються інтернаціоналізацією підприємств, глобалізацією ринків, швидким розвитком комп'ютерних та інформаційних технологій. Це висуває інколи занадто високі вимоги до підприємств, зокрема до сільськогосподарських. Для того щоб ефективно функціонувати та розвиватись у ринковому середовищі, вони мають швидко реагувати на зміну кон'юнктури ринку, бути більш адаптивними. Здебільшого виробництво й споживання продукції не збігаються ні в часі, ні в просторі, тому якими б різноманітними споживачами властивостями не був наділений готовий продукт, на реальний комерційний успіх можна розраховувати тільки за умови раціонально організованої збутової діяльності. Недооцінювання змістовного значення економічної категорії «збут» у теорії призводить до нерозуміння важливості значення збутової діяльності на практиці. Збільшення витрат, пов'язаних із реалізацією та просуванням товарів, та підвищення вимог споживачів до якості обслуговування для вітчизняних аграріїв є великою проблемою та найважливішим завданням, від ефективності вирішення якого залежить результат діяльності всього підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливу роль у дослідженні проблем збутової діяльності відіграли праці відомих вітчизняних і зарубіжних учених-економістів, зокрема роботи Л.В. Балабанової, Є.С. Барвінської, П.С. Березівського, О. Гаджин-

ського (Польща), Ф.В. Горбоноса, Ф. Котлера (США), Дж. Коула (США), В.В. Липчука, Х.З. Махмудова, Ю.В. Огерчука. У працях цих та інших науковців досить глибоко досліджено структуру збутової діяльності, принципи її функціонування, основні засади використання маркетингово-логістичних комунікацій. Водночас з огляду на стрімкий розвиток науки та техніки виникають нові аспекти цього питання, які потребують подальших наукових пошуків.

Формулювання завдання дослідження. Мета статті полягає у розробленні теоретичних підходів до управління логістично-збутовою діяльністю аграрних підприємств. Досягнення поставленої у дослідженні мети базується на використанні фундаментальних положень об'єктивних законів економічної теорії, системного підходу до вивчення економічних явищ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Вивчення й критична оцінка сучасної вітчизняної та іноземної наукової літератури дали змогу констатувати, що збут – це важливий елемент діяльності будь-якого підприємства. Виготовлена продукція, яка буде доставлена у відповідній кількості та у відповідний час з урахуванням усіх вимог сучасного ринку, більшою мірою може задовольнити потреби кінцевого споживача. Нині вже недостатньо просто виробити товар та відвантажити його посередникові або оптовому покупцеві. Товаровиробник для досягнення більшого економічного ефекту має брати участь у формуванні

всього каналу розподілу продукції: від виробництва до надходження товару до кінцевого споживача, а також здійснювати безпосередній та постійний контроль за функціонуванням цього каналу.

Керівники аграрних підприємств щоденно стикаються з найрізноманітнішими проблемними питаннями, для вирішення яких їм потрібна кваліфікована допомога, тому постає гостра потреба формування відповідних структур, які займатимуться цими питаннями й звільнять товаровиробників від функцій, що їм не властиві, а це дасть змогу зосередитись на основній виробничій діяльності.

Органи державної влади не можуть залишатися осторонь процесів функціонування аграрних підприємств на ринку сільськогосподарської продукції. Їх участь в оптимізації перебігу цих процесів передбачає забезпечення системності та комплексності механізмів державного фінансування розвитку сільського господарства, орієнтацію на цілеспрямованість та адресність фінансової підтримки виробників, сприяння утворенню регіональних консалтингових служб, стимулювання процесів удосконалення та оновлення ринкової інфраструктури.

Важливим засобом удосконалення організації виробництва й збуту продукції аграрними підприємствами, на нашу думку, буде створення регіональної консалтингової служби на комерційній основі. Це дасть змогу виробникам своєчасно отримати необхідну інформацію щодо кон'юнктури ринку, дізнатися вподобання та конкретний запит споживача, отримати консалтингові послуги у будь-якій сфері комерційної діяльності підприємства, зменшити витрати на власні маркетингові дослідження, зняти з керівників підрозділів невластиві їм функції управління.

Така служба має включати такі структурні підрозділи, що відображатимуть основні напрями її діяльності:

- відділ технологічного постачання, що займатиметься питаннями матеріально-технічного та фінансового обслуговування сільськогосподарського виробництва;
- відділ з обслуговування адміністративних процесів, фахівці якого надаватимуть юридичні консультації, допомагатимуть вирішувати питання, пов'язані з удосконаленням облікової роботи, виробничої програми підприємства тощо;
- комерційний відділ, який допомагатиме вирішувати питання організації збутової діяльності.

За результатами опрацювання наукових джерел [1–6] встановлено, що сьогодні на вітчизняному продовольчому ринку склалася ситуація, коли функції маркетингу мають недостатній вплив. Аграрні підприємства реалізують продукцію чотирма основними каналами, а саме переробним підприємствам, пайовикам у рахунок орендної плати, на ринку та заготівельним підприємствам.

Більшість видів продукції рослинництва реалізується через посередників. За даними Державної служби статистики України частка постачання зерна переробним підприємствам знизилась із 66,3% у 2000 р. до 6,8% у 2018 р., реалізація насіння олійних культур – з 92,9% до 5,6%, цукрових буряків – безпосередньо переробним підприємствам, хоча посередницькі комерційні структури і в цьому напрямі поширюють свій вплив, тому 10,3% цукрової сировини у 2018 р. було реалізовано через ринок. Переробним підприємствам постачається переважно та продукція, що

погано зберігається. Через посередницькі структури реалізується зерно, насіння олійних, худоба й птиця в живій вазі.

Посередник купує за відносно низькою ціною й продає на вигідних для себе умовах, тому велика частка посередницьких каналів збуту основних видів продукції вказує на нездатність самостійно формувати попит на виготовлену продукцію. Це призводить до того, що виробник втрачає свій унікальний вплив на формування ціни продажу.

Задля самостійного доведення готової продукції споживачам та її реалізації запропоновано вжити таких заходів на аграрних підприємствах:

- використання нових інформаційних технологій управління виробництвом;
- проведення маркетингових досліджень вподобань споживачів і складання прогнозів збуту;
- створення договірних умов щодо постачання певних обсягів продукції;
- створення маркетингової комунікації та організація правового забезпечення.

Організація збутової діяльності має відповідати основним напрямам виробничо-господарської діяльності, ефективно налагоджувати виробництво, збут, складську, транспортну, маркетингову та іншу діяльність задля вчасної реалізації необхідної споживачеві продукції.

Вважаємо за доцільне окремо розглянути також логістичний підхід до організування процесу збуту. Оскільки логістика керується принципами раціонального управління товарно-матеріальним потоком, необхідно створювати такі організаційні системи, які б відображали цей потік. Інтеграція принципів логістики та маркетингу в організаційну структуру управління (ОСУ) агропідприємством передбачає зосередження функцій, пов'язаних зі збутом виготовленої продукції, у відділі маркетингу і логістики. Така структура створює широкі можливості логістичної оптимізації матеріального потоку на етапах дослідження ринкової ситуації, постачання матеріалів, сировини, а також на етапах розподілу, реалізації вироблених товарів споживачам.

Головною метою збуту є швидка реалізація виготовленої сільськогосподарської продукції та отримання максимально можливого прибутку, тому конче необхідно використовувати загальні методичні основи в процесі організації збутової діяльності. Вважаємо, що дуже важливою є функція планування збутової діяльності. Використовуючи планові показники виробництва, маємо визначити потребу виробничих ресурсів та канали їх постачання. За нестачі тих чи інших ресурсів слід узгодити план виробництва та збуту продукції з урахуванням фінансово-економічних та матеріально-технічних пріоритетів аграрного виробника. Наступним етапом є планування можливостей логістичних систем, а саме розрахунок потреби у складських приміщеннях і транспортних засобах. За їх дефіциту виникає необхідність перегляду вже намічених програм товароруху по всьому розподільчому ланцюгу: від виробництва до кінцевого споживача продукції. Останнім етапом планування збуту є формулювання програми масового переміщення товарів, оптимізації складської програми підприємства, реорганізації та вдосконалення транспортних матеріальних потоків. На цьому етапі складаються календарні графіки відванта-

ження готової продукції та поставок сировини й матеріалів для майбутніх виробничих операцій.

Функціонування виробників аграрної продукції в нестабільних умовах ринкової економіки вимагає своєчасної адаптації системи збуту до змін зовнішнього середовища. Проте цей процес зіштовхується з низкою проблем, зокрема з проблемою інформаційного забезпечення підприємства, що виникає у зв'язку з низькою оперативністю отримання даних, а іноді навіть неможливістю ознайомлення з необхідною інформацією про стан зовнішнього середовища. Інформаційні системи сучасних підприємств характеризуються спрямованістю на внутрішнє середовище (показники фінансово-господарської діяльності, технологія та окремі аспекти організації діяльності підприємства). Інформація про стан та динаміку зовнішнього середовища зазвичай є неповною, несвоєчасною і, як наслідок, неактуальною. Управління збутовою політикою вимагає створення надійної системи інформаційного забезпечення, у зв'язку з чим необхідно:

- визначити обсяг та структуру необхідної інформації;
- вибрати методи та джерела збирання інформації;
- розробити ефективну систему опрацювання, передавання та збереження інформації;
- створити необхідні умови для ефективного використання інформації в процесі стратегічного управління збутом.

У логістиці підприємств західно-європейських країн застосовується система управління та планування розподілу продукції DRP (Distribution requirement planning), що дає змогу не тільки враховувати кон'юнктуру ринку, але й активно впливати на неї.

Ця система забезпечує стійкі зв'язки між постачанням, виробництвом та збутом продукції, застосовуючи елементи MRP (Material Requirements Planning). Під час управління на першому рівні здійснюється агреговане планування з використанням прогнозів та даних про замовлення, що фактично надійшли. На другому рівні формується графік виробництва, складається спеціалізований план із зазначенням конкретних дій. На третьому рівні за допомогою системи MRP здійснюється розрахунок потреби в матеріальних ресурсах та виробничих потужностях під графік виробництва.

Система DRP є базою для планування логістичних та маркетингових функцій, їх узгодження. Вона дає змогу прогнозувати з певним ступенем ймовірності ринкову кон'юнктуру, оптимізувати логістичні витрати за рахунок скорочення транспортних витрат і витрат на товарорух, планувати поставки та запаси на різних рівнях ланцюга розподілу, сприяє здійсненню інформаційного забезпечення різних рівнів ланцюга розподілу з питань ринкової кон'юнктури. Важливою функцією системи DRP є планування транспортних перевезень. У ній оброблюються заявки на транспортне обслуговування, виправляються графіки перевезень. Довгострокові плани роботи складів є основою розрахунку потреби у транспортних засобах, а корегування цієї потреби здійснюється з урахуванням оперативного становища. Основою бази даних системи DRP є інформація про продукцію, що надходить від підприємства-виробника, а також інформація, що надходить від складів. Система DRP виконує такі функції, як планування й координація логістичних та маркетингових функцій;

прогнозування кон'юнктури ринку; планування розміру та місця постачань; оптимізація логістичних витрат збереження; скорочення часу доставки готової продукції [1]. Системи DRP і MRP поєднують виробничий процес із розподілом, гарантуючи безперервність інформаційних потоків. Ця безперервність є необхідною умовою інтегрування виробничої ланки з іншими ланками логістичного ланцюга. Одночасне застосування систем DRP і MRP забезпечує підприємству повний контроль за матеріальними потоками від виробника до споживача за допомогою власної логістичної системи за правилами дії замкнутої петлі. Використання MRP/DRP називають також логістичним плануванням потреб, або LRP (Logistics Requirements Planning).

На нашу думку, впровадження в практику аграрних підприємств елементів логістики є необхідним та економічно обґрунтованим. Вантажні послуги на підприємстві можуть включати прийом і підтвердження замовлень (робота з документацією та акредитивними вимогами, інструкції для транспортних операцій, виконання попереднього огляду тощо); доставку вантажу з поля; збирання вантажів та їх консолідацію; експедирування вантажів; транзитне зберігання; відстеження вантажу; відправку вантажів відомими транспортними компаніями для зменшення вартості та строків поставки. Це значно покращить основні економічні показники збутової діяльності сучасного аграрного підприємства.

Нині доставка готової продукції споживачу, виробництво, матеріальне постачання реалізуються на рівні, близькому до одиничної потреби. Прагнення до скорочення обсягів запасів та циклу реалізації замовлення характерне для сучасної логістики й становить відмову від попередніх методів оптимізації запасів.

Задля мінімізації втрат через нестабільність на ринку аграрним товаровиробникам доцільно користуватися механізмом заставних закупівель, ф'ючерсними та форвардними контрактами, а щоби зберегти економічний ріст та стабільність як на ринку конкретної продукції, так і на загальноукраїнському, необхідно запроваджувати франчайзингову систему, створювати цікавий, затребуваний бренд із повною підтримкою партнерів на всіх етапах аграрного бізнесу.

У маркетинговій діяльності аграрним товаровиробникам не варто забувати про безпосередній контакт робітників підприємства з потенційними замовниками за допомогою візиту на підприємство-клієнт. Вважаємо, що аграрним підприємствам доцільно брати активну участь у регіональних та міжнародних виставках, використовувати мережу Інтернет, здійснювати пряме поштове розсилання необхідної інформації, рекламу у спеціалізованих та загальноекономічних виданнях.

Висновки. Підсумовуючи, маємо відзначити, що сільське господарство як галузь національної економіки продовжує відчувати негативні наслідки соціально-економічної кризи, що розгорнулася в процесі кардинальних перетворень у народногосподарському механізмі в 90-х рр. минулого століття. Більшість сільськогосподарської продукції для задоволення суспільних потреб надходить із господарств населення, що унеможливує контроль за якістю як сировини, так і кінцевого продукту, призводить до дисбалансу на ринку аграрної продукції, зменшення конкурентних переваг через велику кількість посередників. Сьогодні для аграрних товаровиробників необхідною є розро-

блення більш ефективної системи управління логістично-збутовою діяльністю, а також впровадження у маркетингово-логістичні процеси новітніх технологій та науково-технічних розробок.

Запропоновані рекомендації покращення збутової політики підприємств АПК не є остаточними та мають бути підкріплені ґрунтовними досліджен-

нями за кожним напрямом, проте дадуть змогу здобути додаткові конкурентні переваги, покращити всі показники діяльності, налагодити зв'язок із покупцями, запропонувати якісну продукцію, дешевшу, ніж у конкурентів, розширити ринки збуту, зайняти гідну позицію на всеукраїнському ринку продукції та вийти на світовий ринок.

Список використаних джерел:

1. Балабанова Л.В., Митрохіна Ю.П. Управління збутовою політикою : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2011. 240 с.
2. Брух О.О. Теоретичні проблеми збуту продукції сільського господарства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка. Економічні науки*. 2011. № 112. С. 140–145.
3. Васелевський М.В., Білик І.М., Дейнека О.М. та ін. Економіка логістичних систем : монографія / за ред. Є.В. Крикавського, І.С. Кубіва. Львів : Національний Університет «Львівська політехніка», 2009. 596 с.
4. Махмудов Х.З. Економіко-організаційний механізм формування попиту і стимулювання збуту : монографія. Полтава : ФОПСТИЗ, 2008. 359 с.
5. Огерчук Ю.В. Аналіз організування збутової діяльності вітчизняних виробників. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. 2013. № 484. С. 335–341.
6. Хрупович С.Є. Економічне оцінювання та управління збутовою діяльністю підприємств : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 ; Львівська політехніка. Львів, 2005. 22 с.

References:

1. Balabanova L.V., Mytrokhina Ju.P. (2011) Upravlinnja zbutovuju politykoju [Sales policy management]. Kyiv: TSUL. (in Ukrainian)
2. Brukh O.O. (2011) Teoretychni problemy zbutu produkciji sil'sjckogho ghospodarstva [Theoretical problems of sales of agricultural products]. Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture named after Peter Vasylenko, vol. Economic science, no. 112, pp. 140–145.
3. Vaselevskij M.V., Bilyk I.M., Dejneka O.M. (2009) Ekonomika loghistrychnykh system [Economics of logistics systems].
4. Makhmudov Kh.Z. (2008) Ekonomiko-orghanizacijnyj mekhanizm formuvannja popytu i stymuljuvannja zbutu [Economic and organizational mechanism of demand generation and sales promotion]. Poltava: FOPSTIZ. (in Ukrainian)
5. Ogherchuk Ju.V. (2013) Analiz orghanizuvannja zbutovoji dijajlnosti vitchyznjanykh vyrobnykiv [Analysis of the organization of sales activities of domestic producers]. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", no. 484, pp. 335–341.
6. Khrupovych S.Je. Ekonomichne ocinjuvannja ta upravlinnja zbutovuju dijajlnistju pidpryjemstv [Economic evaluation and management of enterprise sales activities]. Lviv: National University "Lviv Polytechnic". (in Ukrainian)

Захарова О.Л.,

Заступник директора фінансового,
Дочірнє підприємство з іноземною інвестицією «Сангрант Плюс»;
аспірант,
Запорізький національний університет

Zakharova Olena,

Deputy of Director Financial,
Sungrant Plus, Subsidiary Enterprise with foreign investments;
Postgraduate Student,
Zaporizhzhia National University

ОСОБЛИВОСТІ ОЦІНКИ ВЕЛИЧИНИ РИЗИКУ VAR ТА ЗАСОБИ ЙОГО ОБЧИСЛЕННЯ

Захарова О.Л. Особливості оцінки величини ризику var та засоби його обчислення. Будь-яка бізнесова діяльність не можлива без того, щоб в її процесі не виникали різноманітні ризики. Негативні наслідки ризиків можуть не лише значно зменшити обсяги прибутків компаній, але й привести до їх краху, через що великої актуальності набуває управління ризиками. Управління ризиками практично не можливе без того, щоб їх оцінити. Дане дослідження присвячене одному із самих популярних методів розрахунків ризику для бізнесу – Value at Risk. У статті також розглядаються різні методології і техніки, які можна використовувати для обчислення величини ризику. Автором також розглянуто процедури аналізу, які використовуються для оцінки VaR. VaR може охоплювати та вимірювати ринковий ризик, який є ризиком втрати грошей через ринкові зміни, такі як курси валют, тому є укрій важливим для сільськогосподарських компаній, які займаються експортними операціями на міжнародних ринках.

Ключові слова: величина ризику, оцінка ризику, VaR, концепції, методи, техніки.

Захарова Е.Л. Особенности оценки величины риска var и средства его вычисления. Любая бизнес деятельность не возможна без того, чтобы в ее процессе не возникали разнообразные риски. Негативные последствия рисков могут не только значительно уменьшить объемы прибыли компаний, но и привести к их краху, вследствие чего большую актуальность приобретает управление рисками. Управление рисками практически не возможно без того, чтобы их оценить. Данное исследование посвящено одному из самых популярных методов расчетов риска для бизнеса – Value at Risk. В статье также рассматриваются разные методологии и техники, которые можно использовать для вычисления величины риска. Автором также рассмотрены процедуры анализа, которые используются для оценки VaR. VaR может охватывать и измерять рыночный риск, который является риском потери денег из-за рыночных изменений, такие как курсы валют, поэтому является крайне важным для сельскохозяйственных компаний, которые занимаются экспортными операциями на международных рынках.

Ключевые слова: величина риска, оценка риска, VaR, концепции, методы, техники.

Zakharova Olena. Features of var risk value assessment and means of calculation. Any business activity is not possible without various risks in its process. The negative consequences of risks can not only significantly reduce the profits of companies, but also lead to their collapse, which is why risk management becomes more important. Risk management is virtually impossible without assessing them. This study focuses on the one of the most popular methods of calculating risk for business – Value at Risk. The goal of all operator as operating in the market is to obtain and increase financial profits. However, the market is quite volatile and is associated with the overall development and dynamics of economic processes, which do not always proceed evenly. As a result, both buyers and sellers face different problems and risks in the market. This increases the importance of achieving the expected results with minimal losses. The risk is the probability of occurrence, in the course of a particular activity, of a certain event that may affect the planned and anticipated course of this activity, can be both negative and positive. The agrarians have many options for managing the risks of agricultural production. In practice, most manufacturers combine the use of several different strategies and tools. They must clearly define the scale of operations carried out, the degree of control over resources, regulate the distribution of resources within the enterprise, the objects and amounts of possible insurance and forecast export prices. Risks are often misjudged. People tend to overestimate the risks they may actually present specifically, while general, nonspecific risks are often underestimated. The article also discusses various methodologies and techniques that can be used to calculate the magnitude of risk. The author also considers the analysis procedures used to evaluate VaR. VaR can cover and measure market risk, which is the risk of losing money due to market changes, such as exchange rates, and is therefore extremely important for agricultural companies engaged in export operations in international markets.

Key words: risk magnitude, risk assessment, VaR, concepts, methods, techniques.

Постановка проблеми. Для будь-якої установи, яка діє на фінансових та інших ринках, важливим завданням є оцінка ризику, з яким вона стикається. При цьому, можливим методом вимірювання є оцінка збитків, які можуть виникнути настанні такого ризику – оцінка величини ризику Value at Risk (VaR).

Українські виробники сільськогосподарської продукції, особливо ті, діяльність яких орієнтована на зовнішні ринки, поки що недостатньо володіють інструментарієм ризик-менеджменту. Тому дослідження методів оцінки ризиків і, зокрема, оцінки величини ризику VaR, уявляється украй актуальною. Хоча концепція VaR дуже проста, її обчислення не таке легке завдання. Обумовлене це наявністю значної кількості методологій для обчислення VaR: підходи дисперсії та коваріації, параметричний метод, метод історичного моделювання, моделювання Монте-Карло та ін. Вважаємо доцільним застосування інструментарію оцінки величини ризику VaR для діяльності українських експортерів сільськогосподарської продукції, що обумовлює актуальність теми даної статті.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Ж. Лонгерстей, М. Спенсер, М.Дж. Фелан, А.Дж. Макніл, Р. Фрей, П. Ембретс, Дж. Ебер, Д. Таше, Н. Пірсон, Д.Дж. Маккей, К. Асербі, Є.О. Сілантьєв, Н.Р. Швец, А.А. Юшкалюк, О.Г. Яковенко.

Мета даної статті розглянути особливості оцінки величини ризику VaR та засоби обчислення даного показника.

Виклад основного матеріалу дослідження. Учасники ринку купують та продають фінансові продукти, в процесі цієї діяльності можуть виникнути певні зміни, які обумовлені тим, що ці учасники спекулюють, або змінили сторону торгівлі, або з інших причин. Незалежно від причини, тоді, коли ціни змінюються, ринкова вартість цих позицій також зміниться.

Це означає, що рух валютних курсів, процентних ставок, кредитних спредів та цін на товари призводить до виникнення зміни прибутку та збитків. Це називається ринковим ризиком. Одним з найпопулярніших методів вимірювання ринкового ризику є величина ризику – Value at Risk (VaR).

Даний показник говорить про те, скільки грошей компанія може втратити за певний період часу та за певний рівень довіри від інших учасників ринку. Але він не є гарантованим показником максимальних збитків. Позиції компанії на ринку можуть знизитися набагато більше, ніж на це вказує VaR. Це обумовлене тим, що іноді ринки змінюються дуже швидко за украй короткий проміжок часу. Як наслідок, торгові позиції компанії можуть принести їй збитки значно більші, ніж розрахований нею VaR.

Саме цей момент повинні знати про вищі керівники. VaR не є гарантованим показником максимальних збитків.

Існують чотири основні фактори, які впливають на рівень VaR:

- Експозиція: загалом, чим більші фінансові внески, тим більший ризик. Тому великі позиції у торгівлі створюють більший рівень VaR.

- Час: чим довше компанія збирається займатися певним видом фінансових операцій, тим більше VaR – 10-денний VaR більше, ніж 1-денний VaR.

- Впевненість: якщо компанія прагне, щоб значення VaR було перевищене, їй потрібно застосувати більш жор-

сткі параметри. Якщо позиція компанії залишається постійною, це збільшує її VaR і робить меншою ймовірність перевищення граничних параметрів даного показника.

- Нестабільність: якщо компанія має справу товарами, які мають історію подорожчання або здешевлення, або якщо ринкові умови змінюються, щоб торгові позиції рухалися вгору або вниз, ціна VaR буде, як правило, збільшуватися.

VaR – це лише одне число, і в цьому сенсі стає набагато простіше зрозуміти та контролювати даний показник. VaR надає статистичний показник ймовірності втрат. Заходи щодо ризику, такі як тривалість та базова величина, не забезпечують статистичного вимірювання ймовірності втрат. Вони просто дають ризик-менеджеру абсолютний показник ризику, а не ймовірність виникнення такої втрати. Тому VaR є удосконаленням таких методів [2].

VaR може бути розрахований для всіх видів активів. Це означає, що можна розраховувати VaR для процентного ризику, валютного ризику, кредитного ризику та цінового ризику товару.

VaR – це не максимальний показник втрат. Час від часу можна виявити, що фактична втрачена сума перевищує VaR. Якщо у компанії існують втрати, більші за її VaR, немає гарантії, що вона не зазнає іншої втрати, яка перевищує VaR і на наступний період.

Багато ІТ-систем вважають розрахунок VaR складним. Іноді компанії покладаються на електронні таблиці для його розрахунку. Помилки розрахунків та несвіжі дані можуть призвести до неточних звітів VaR.

Неточність і сумніви у валідності VaR також можуть призвести до його використання як ненадійного показника. Порушення ліміту ризику на основі VaR потім трактується як його недосконалість.

Компанії, які використовують VaR вперше, можуть спокуситись встановити ліміт VaR набагато вищий, ніж ризик, який вони передбачають. У такому випадку межі ризику формально не порушуються, ніхто не звертає уваги на VaR як на міру ризику, а коли настає критична ситуація – вважають даний показник неефективним.

На практиці, багато фірм не покладаються тільки на VaR для управління ринковим ризиком. Вони застосовують різноманітні заходи, які можуть включати традиційні методи, такі як розрахунок базової вартості та стрес-тестування. Це дає можливість отримати більш адекватні результати.

VaR – це фінансовий показник, який оцінює ризик певної ринкової діяльності, це статистична методика, яка використовується для вимірювання кількості потенційних втрат, які можуть статися в портфелі підприємства протягом визначеного періоду часу.

Розрахунок VaR вимагає зробити деякі припущення та використовувати їх у якості вхідних даних. Якщо припущення не є дійсними, то і показник VaR не є дійсним.

Оцінка ризику – один з найважливіших заходів регулювання ринкового ризику. На рис. 1 показано криву, яка ілюструє рівень довіри, від якого залежить рівень ризикованості на ринку.

Як видно з рис. 1, рівень довіри може коливатися у значному діапазоні. При цьому існує певний рівень, поза яким, зменшення рівня довіри призводитиме до підвищення рівня ризикованості (у нашому випадку – 90%). Низький рівень VaR вказує на ймовірність втрат, які будуть перевищувати попередньо визначений поріг

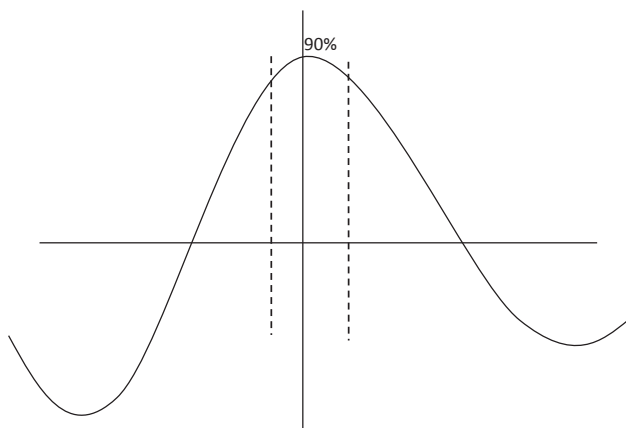


Рис. 1. Крива рівня довіри

залежно від рівня довіри протягом періоду утримання. VaR – числовий показник, який розраховується для заданого рівня довіри, який по суті є точкою, яка відокремлює втрати від решти розподілу. VaR повідомляє нам про нижню межу втрати довіри.

Коротше кажучи, VaR – це максимально можлива втрата для заданого рівня довіри. Рівень довіри відображає, наскільки впевнені ми в моделі оцінки ризику та припущеннях, які ми прийняли під час визначення параметрів. VaR оцінює максимальний збиток, який може виникнути для певного рівня довіри [1].

Для підрахунку прибутку необхідно знати зміну вартості торгів, які складають портфель компанії, яка аналізується, протягом послідовного періоду часу. З віддачі можна розрахувати VaR.

Портфель може бути комбінацією декількох торгів, і кожна торгівля має свою ціну, яка може змінюватися в певний час (наприклад, щодня). Що нам потрібно зробити – це обчислити зміну прибутку, а потім обчислити прибуток і збитки в портфелі [2].

Приймемо ціну портфелю в момент часу t як $P(t)$.

Крім того, в портфелі можуть знаходитися проміжні платежі, які можуть бути вкладені. Назвемо ці платежі в момент часу t як $A(t)$.

Залежно від того, чи вважаються тимчасові платежі реінвестованими, ми можемо обрати арифметичну або геометричну техніку для обчислення прибутку.

При використанні техніки арифметичної віддачі ми припускаємо, що рентабельність платежів, тобто реінвестування, не існує, тому вона підходить лише для коротких горизонтів.

$$\text{Віддача} = \frac{P_{(t)} + A_{(t)}}{P_{(t-1)}} - 1 \quad (1)$$

З геометричною віддачею ми припускаємо, що проміжні платежі вкладаються постійно і ціни на активи вважаються завжди позитивними:

$$\text{Віддача} = \ln\left(\frac{P_{(t)} + A_{(t)}}{P_{(t-1)}}\right) \quad (2)$$

Існує чотири основні методи обчислення VaR. Розглянемо їх.

Історичний імітаційний підхід. Після того, як ми обчислили прибутки, нам потрібно буде сортувати їх у порядку зменшення та провести N -е спостереження, де N – рівень довіри.

Наприклад, якщо загалом є 100 спостережень і якщо нас цікавить 90-й перцентиль, то нам потрібно взяти спостереження $1 + 90$. Як наслідок, ми зацікавлені в 91-му найбільшому прибутку, і це стає нашим VaR портфеля.

Хоча ця техніка проста, але у неї є свої недоліки. По-перше, вона передбачає, що історія повториться, що не часто трапляється у фінансовому світі. На додаток, ця методика не працює при зміні економічних ситуацій або раптових потрясінь на ринку. Нарешті, вона не працює, якщо ми хочемо включити та обчислити VaR для будь-якого можливого рівня довіри. Наприклад, дана методика стає не прямолінійною, якщо ми хочемо 97,125% VaR на 100 спостережень.

Крім того, ми можемо обчислити VaR, використовуючи параметричний підхід.

Ключовим у параметричному підході є припущення про базовий розподіл прибутку. Припущений базовий розподіл, який визначає, як ми будемо обчислювати VaR.

Він також відомий як варіант-коваріаційний підхід.

Якщо припустити, що повернення слідує за нормальним розподілом ймовірностей, то ми можемо обрати нормальне значення розподілу.

Перший розрахунок, який нам потрібно обчислити, – це середнє μ і стандартне відхилення σ вибірки повернень. Значення z можна знайти із Z -таблиці. Z відоме як критичне значення для обраного рівня довіри. Якщо припустити арифметичні повернення, то VaR є:

$$\text{VaR} = (-\mu + \sigma \times z) \times P(t) \quad (3)$$

Якщо припустити, що повернення слідує за нормальним розподілом довіри, то ми можемо вибрати VaR-нормальний розподіл Log.

Нормальний розподіл довіри обмежений нулем. Отже, негативної віддачі не очікується. Крім того, це правильний косий розподіл.

Оскільки ми припускаємо, що ціна портфеля слідує за нормальним розподілом довіри, ми маємо на увазі, що природна довіра до цін слідує за нормальним розподілом.

Таким чином, VaR можна обчислити як:

$$\text{VaR} = P_{(t-1)} * (1 - e^{m-\sigma z}) \quad (4)$$

Наш розрахунок VaR залежить від припущення про базовий розподіл цін. Що робити, якщо припущення неправильне. У даному випадку можна розрахувати VaR за допомогою непараметричного підходу до оцінки.

Непараметричне оцінювання – це підхід, керований даними, тому він більш вірний, ніж підхід параметричної оцінки. Непараметричні підходи до оцінки можуть бути легко обчислені в таблиці Excel, оскільки вони прості та прямі. Крім того, вони можуть бути використані для відповіді на складні аналітичні питання, такі як вплив недавньої кон'юнктури ринку та співвідношення між активами.

Розглянемо ряд широко застосовуваних непараметричних підходів оцінки VaR.

Підхід до оцінки історичних показників. Дана техніка за своєю суттю проста. Все, що потрібно зробити – це обчислити VaR для визначеної кількості вибірки прибутку. Потім потрібно записати VaR і повернути дані назад у набір зразків. Після того, як буде записано велику кількість VaR, слід просто обчислити середнє значення VaR [3].

По суті це вибірки з заміною. При такому підході ми можемо знайти VaR на будь-якому рівні довіри.

Водночас, ми не можемо ставитись до всіх VaR однаково. Більш свіжі VaR можуть мати більше значення, ніж старі VaR. У даному випадку доцільніше застосувати зважене історичне моделювання.

Існує ряд способів обчислення ваг показників VaR різних часових горизонтів.

Дж. Будух, М. Річардсон і Р. Уайтлав запропонували формулу для розрахунку ваги за день [4]. Вага розраховується виходячи з коефіцієнта погіршення – останні спостереження мають більшу вагу (значення), ніж більш старі.

Дж. Халл та А. Вайт запровадили ваги на основі мінливості [5]. При цьому можна використовувати моделі GARCH або EWMA для оцінки мінливості. По суті, нам потрібно скорегувати віддачу активу, виходячи з його поточної та прогнозованої зміни. У результаті можна буде краще прогнозувати поточну ситуацію на ринку, чітко враховуючи мінливість портфеля.

Фільтрована історична оцінка дозволяє обчислити VaR поза історичним діапазоном. Це, безумовно, найдосконаліша непараметрична техніка, про яку ми говорили досі. Для цього потрібно скористатися технікою завантаження і відкоригувати її на основі мінливості. Як результат, можна розрахувати VaR, чутливий до зміни ринкових умов.

Як і в попередньому випадку, існує ряд недоліків використання непараметричного підходу до оцінки VaR. Оскільки методи керуються даними, у дослідника може бути недостатньо даних для нових портфелів або видів торгівлі.

Крім того, важко вирахувати вплив великих подій, таких як структурні або режимні зміни. Якщо вони не відбулися в минулому, або ці структурні або режимові події не були виявлені.

Крім того, оцінка сильно залежить від історичних даних. Через регулювання мінливості VaR може виявитися занадто високим або занадто низьким.

Четвертим підходом до оцінки VaR є моделювання Монте-Карло.

Концепція обертається навколо моделювання майбутніх доходів. Спочатку обирається часовий горизонт. Потім часовий горизонт ділиться на однаково розташовані інтервали. Після цього генератор випадкових чисел використовується для генерації випадкових чисел. Ці випадкові числа потім використовуються для обчислення цін на портфель. На наступному етапі обчислюється динаміка цін. Ціни потім ранжуються. По суті ціна портфеля залежить від середнього, стандартного відхилення та випадкового числа за певний часовий інтервал.

Потім обчислюється VaR, беручи необхідний відсоток розподілу.

Процес моделювання Монте-Карло не простий і відносно повільний, але він може включати в себе екстремальні ринкові події, які раніше не приймалися до уваги.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Оцінка ризику (VaR) – один з найважливіших заходів ринкового ризику. На високому рівні VaR вказує на ймовірність втрат, які будуть перевищувати попередньо визначений поріг залежно від рівня довіри.

Порівняння різних методик, які можна використовувати для обчислення вартості ризику, на нашу думку значно підвищує рівень ефективності даного показника.

При всіх недоліках VaR він є загальноприйнятим методом вимірів ризику, у тому числі і аграрних виробників. Тому сільськогосподарському підприємству принципово важливо враховувати цю методику у своїй діяльності.

Таким чином, варто констатувати, що VaR доцільно використовувати в процесі управління ринками експортерів сільськогосподарської продукції, в якості одного з оціночних інструментів.

Подальші дослідження у даному напрямку можливі на основі аналізу і узагальнення досвіду ризик-менеджменту і оцінки ризиків українських аграрних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Галеєва З.Т. Види лімітів на ринковий ризик на основі стоимостної міри ризику (VaR) і методи їх расчетов. URL: <http://scientificjournal.ru/images/PDF/2017/VNO-36/vidy-limitov.pdf>
2. Сілантьєв Є. О., Яковенко О. Г. Показник VaR: переваги, недоліки та альтернативи. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201151/23.htm>
3. Швець Н.Р., Юшкалюк А.А. VaR як основний метод розрахунку величини інтегрального фінансового ризику банківських установ. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/187.pdf
4. Boudoukh J., Richardson M.P. and Whitelaw R. The Myth of Long-Horizon Predictability NBER Working Paper No. w11841.
5. Hull J. and White A. Using Hull–White interest rate trees. Journal of Derivatives, Vol. 3, No. 3 (Spring 1996), pp. 26–36.

References:

1. Haleeva Z.T. Vidy limitov na rynochnyi risk na osnove stoyimostnoi mery ryska (VaR) i metody ikh raschetov [Types of market risk limits based on cost risk measure (VaR) and methods of their calculation]. URL: <http://scientificjournal.ru/images/PDF/2017/VNO-36/vidy-limitov.pdf>
2. Silantiev Ye. O., Yakovenko O. H. Pokaznyk VaR: perevahy, nedoliky ta alternatyvy [VaR indicator: advantages, disadvantages and alternatives]. URL: <http://vestnikdnu.com.ua/archive/201151/23.htm>
3. Shvets N.R., Yushkaliuk A.A. VaR yak osnovnyi metod rozrakhunku velychyny intehrlnoho finansovoho ryzyku bankivskykh ustanov [VaR as the main method of calculating the value of integrated financial risk of banking institutions]. URL: http://www.economyandsociety.in.ua/journal/9_ukr/187.pdf
4. Boudoukh J., Richardson M.P. and Whitelaw R. The Myth of Long-Horizon Predictability NBER Working Paper No. w11841.
5. Hull J. and White A. Using Hull–White interest rate trees. Journal of Derivatives, Vol. 3, No. 3 (Spring 1996), pp. 26–36.

Дрокіна Н.І.,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу
Державний університет телекомунікацій

Drokina Nina,
Candidate of Sciences (Economics),
Associate Professor of Marketing Department
State University of Telecommunications

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ІНТЕГРОВаним ІНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГОМ ПІДПРИЄМСТВ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙ

Дрокіна Н.І. Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. У статті висвітлено наукові підходи до трактування поняття «механізм управління». Проведено компаративний аналіз підходів до визначення «механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства» з точки зору системного, процесного, ситуаційного та компетентнісного підходу. Систематизовано основні підходи до управління Інтернет-маркетингом на підприємствах телекомунікацій. Визначена мета механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. Сформовано систему принципів управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій, яка включає загальні принципи маркетингу та специфічні принципи інтегрованого Інтернет-маркетингу. Проведено аналіз підходів до функцій та завдань управління Інтернет-маркетингом та сформовано основні завдання механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій. Визначено суб'єкт та об'єкт інтегрованого Інтернет-маркетингу. Обґрунтовано види забезпечення механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств сфери телекомунікацій. Запропоновано концептуальну модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств ринку телекомунікацій.

Ключові слова: концептуальна модель, механізм управління інтегрованим Інтернет-маркетингом (ІМ), підприємство телекомунікацій (ТК), принципи управління, підходи до управління.

Дрокіна Н.И. Концептуальная модель механизма управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий телекоммуникаций. В статье освещены научные подходы к определению понятия «механизм управления». Проведено компаративный анализ подходов к определению «механизма управления маркетинговой деятельностью предприятия» с точки зрения системного, процессного, ситуационного и компетентностного подхода. Систематизированы основные подходы к управлению Интернет-маркетингом на предприятиях телекоммуникаций. Определена цель механизма управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий телекоммуникаций. Сформирована система принципов управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий телекоммуникаций, которая включает общие принципы маркетинга и специфические принципы интегрированного Интернет-маркетинга. Проведен анализ подходов к функциям и задачам управления Интернет-маркетингом и сформированы основные задачи механизма управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий телекоммуникаций. Определены субъект и объект интегрированного Интернет-маркетинга. Обоснованы виды обеспечения механизма управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий сферы телекоммуникаций. Предложена концептуальная модель механизма управления интегрированным Интернет-маркетингом предприятий рынка телекоммуникаций.

Ключевые слова: концептуальная модель, механизм управления интегрированным Интернет-маркетингом (ИИМ), предприятие телекоммуникаций (ТК), принципы управления, подходы к управлению.

Drokina Nina. Conceptual model of the integrated Internet marketing management mechanism for the telecommunication enterprises. The article explores the scientific approaches to the interpretation of "management mechanism" concept. The comparative analysis of approaches to "marketing management mechanism in the enterprise" definition from the system, process, situational and competence approach is carried out. The main approaches to Internet marketing management at telecommunications enterprises are systematized, which include the target approach, brand-oriented, communication, competence, system-integrated, system, process, organizational, omnichannel, customer-oriented, situational. The purpose of the integrated Internet marketing management mechanism for the telecommunication enterprises, as achievement of economic and social effects is defined. A system of integrated Internet marketing management principles of telecommunications enterprises has been formed, which includes general marketing principles (scientific, market, self-organization, completeness and reliability, etc.) and specific prin-

principles of integrated Internet marketing (omnichannel, targeting, interactivity, integration, reactivity, uniqueness of the trade offer, globalization and cross-border, convergence, marketing activity tracking etc.). The analysis of approaches to the functions and tasks of Internet marketing management is carried out and the main tasks of integrated Internet marketing management mechanism for telecommunication enterprises are formed. The subject and object of integrated Internet marketing are defined. The types of providing the integrated Internet marketing management mechanism for the enterprises of the telecommunication sphere are substantiated. The conceptual model of the integrated Internet marketing management mechanism for the enterprises of the telecommunication market is offered, introduction of which will promote achievement of integral synergetic effect by combination of economic and social result through increase of margin, frequency and volumes of sales in the telecommunication enterprise.

Key words: conceptual model, integrated Internet marketing management mechanism (ИМ), telecommunication enterprise (ТС), principles of management, approaches to management.

Постановка проблеми. Сучасне ринкове середовище характеризується динамічністю та значною невизначеністю, поступовим перенасиченням ринку продукцією, що спричинює формування жорстких умов виживання. Дослідники в області маркетингового менеджменту відзначають, що ефективний механізм управління є необхідною умовою досягнення бажаних результатів незалежно від сфери людської діяльності [1, с. 3]. Механізм управління інтегрованим Інтернет-маркетингом є найбільш активним елементом системи маркетингового управління підприємства телекомунікацій, що забезпечує її функціонування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням визначень управлінських механізмів займалися такі автори, як В.Н. Бурков, В.В. Кондратьєв, М.І. Круглов, Е.М. Коротков, А.І. Ільїн та інші. Характеристика конкретних механізмів управління у окремій сфері чи галузі господарювання представлена у працях таких вчених як О.Олишев, І.О. Лаврентьєва, В. Паракіна, В. Царевський, або в конкретних управлінських ситуаціях – в роботі С. Балацького. Незважаючи на наявність наукових праць щодо побудови механізму управління маркетинговою діяльністю підприємств, можна зробити висновок про те, що структура механізму управління маркетингом підприємства та його елементи на сьогоднішній день залишається дискусійним питанням, єдиний погляд на розуміння суті даного явища відсутня. Крім того, спостерігається відсутність наукових розробок щодо механізму управління саме Інтернет-маркетингу на підприємствах телекомунікацій. У зв'язку з цим представляється актуальним вивчення питань, пов'язаних з встановленням взаємозв'язків елементів структури механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємства телекомунікацій.

Формулювання завдання дослідження. Метою статті є побудова концептуальної моделі механізму інтегрованого Інтернет-маркетингу підприємства телекомунікацій.

Виклад основного матеріалу. Поняття «механізм» є запозиченим гуманітарними науками з інженерно-технічної сфери, проте сьогодні воно широко використовується в психології, соціології, менеджменті, політології. Для того, щоб визначити суть, структуру, функціональну роль і складові концептуальної моделі механізму інтегрованого Інтернет-маркетингу, розглянемо наукові підходи до визначення понять «механізм управління» та «механізм управління маркетингом».

Управлінські механізми проєктуються для вирішення конкретних завдань (механізм мотивації, механізм контролю, механізм маркетингу, механізм конкурентоспро-

можності і так далі). У системі управління організацією можуть співіснувати десятки механізмів різної спрямованості і ієрархічної підпорядкованості, і в цьому плані окремий управлінський механізм є лише її фрагментом.

Перевага використання механізмів при управлінні організацією полягає в досягненні результату, який звільняє керівництво від необхідності здійснення постійного втручання в діяльність організації (або об'єднання учасників) за допомогою делегування обов'язків керівництва і контролю іншим учасникам механізму. Також він дозволяє погоджувати інтереси його учасників і обмежує можливість для прояву опортуністичної поведінки (порушення умов контракту і привласнення частини доходу) [2] який-небудь із сторін за допомогою висновку різного роду угод.

Проблемам сутнісного аналізу управлінських механізмів присвячені роботи вітчизняних та закордонних вчених. Так, М.І. Круглов [3] механізм управління розглядає як «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових (а у ряді випадків – також політичних) способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання», В.Н. Бурков, В.В. Кондратьєв, В.В. Циганов, А.М. Черкашин визначають як «набір правил (процедур, інструкцій, законів і так далі), що регламентують функціонування системи і її окремих елементів» [4], А.І. Ільїн – як «внутрішній устрій системи управління» [5].

Отже, «механізм управління» трактується різноманітно: і як елементарні інформаційні процеси і комплексні програми мислення, і як процес закономірної зміни яких-небудь станів системи, і як внутрішній зв'язок і взаємозалежність елементів системи, і як окремо узяті специфічні соціальні системи (табл. 1).

При розгляді наведених в таблиці 1 трактувань поняття «механізм управління» можна помітити його трансформацію від «сукупності певних компонентів» до «системі впорядкованих відносин людей», що свідчить про характер змін в розумінні суті механізму управління соціально-економічними процесами в напрямку від машини до людини, від механістичного до гуманістичного аспекту.

Всі дослідники у визначенні сутності механізму управління сходяться в тому, що дане поняття необхідно розглядати як сукупність взаємопов'язаних компонентів, одним з яких буде система управління з керуваною і керуючою підсистемами.

Узагальнюючи аналіз наукової літератури, можна визначити управлінський механізм як задалегідь узгоджений і яким-небудь чином затверджений серед його учасників комплекс заходів різного характеру, що забезпечує гарантоване досягнення бажаного результату.

Наукові підходи до трактування поняття «механізм управління»

Автори	Сутність поняття
В.М. Мішин [6, с. 17]	Механізм управління – це сукупність організаційних та економічних компонентів, що забезпечують узгоджене, взаємозалежне і взаємодіє функціонування всіх елементів системи для досягнення цілей організації
Дж.К. Лафта [7, с. 45]	Механізм управління – це сукупність засобів впливу, які використовуються в управлінні, або точніше, комплекс важелів, використовуваних в управлінні
С.В Сівкова [8]	Механізм управління – це «організована або впорядкована система взаємодії економічних явищ на основі сукупності інституціональних установлень, що забезпечує суб'єктам господарювання в певних розрахункових режимах можливість досягнення заданих або прогнозованих результатів»
С.О. Ситдигов [9, с. 35]	Механізм управління розуміється як «найбільш активний елемент системи управління, що забезпечує вплив на процеси, зв'язку та фактори, від яких залежить результат діяльності керованого об'єкта»
А.В. Барлукова [10, с. 123]	Механізм управління – це сукупність компонентів системи управління (принципів, функцій, методів, ресурсів), призначених для доставки органу управління інформації про об'єкт управління і здійснення впливу на об'єкт управління з метою забезпечення функціонування та (або) розвитку системи
Н.Ю. Круглова, М.И. Круглов [11, с. 49].	Під механізмом управління розуміють «складову частину системи управління, що забезпечує вплив на фактори, від стану яких залежить результат діяльності керованого об'єкта», «сукупність економічних, мотиваційних, організаційних і правових (а у ряді випадків – також політичних) способів цілеспрямованої взаємодії суб'єктів господарювання»

Джерело: систематизовано автором

Трактування механізму управління маркетинговою діяльністю підприємства багато в чому схожі з розглянутими вище визначеннями механізму управління як такого, з тим лише уточненням, що об'єктом управлінських дій виступає маркетинг підприємства.

Так, Д.В. Райко та Л.Е. Лебедева [12, с. 107–123] розглядають механізм управління маркетингом у системі менеджменту як «відкриту систему, діяльність якої охоплює як внутрішнє, так і зовнішнє середовище. Взаємодія між елементами зазначеної системи відбувається на основі маркетингових партнерських відносин, основна мета яких є отримання прибутку від результатів виробництва та розподілу товарів і послуг через задоволення попиту, що виникає в процесі активізації потреб споживачів». При цьому управління маркетингом будується з 5 блоків: інформаційний, блок людських ресурсів, організаційний блок, блок планування та блок оцінки та контролю.

З точки зору системного підходу І.М. Ковбас розглядає механізм управління маркетинговою діяльністю малих середніх та великих підприємств, з елементами входу, реалізації та виходу [13, с. 260–267].

В свою чергу, І.М. Комарницький та Г.В. Цап розглядають механізм управління маркетингом на підприємстві як сукупність процесів, таких як: здійснення аналізу ринкових можливостей фірми, вибір цільових ринків, здійснення аналізу ринкових можливостей фірми, розробка комплексу маркетингу, розробка маркетингової програми, втілення в реальність принципів маркетингу, конструювання стратегій маркетингу даного підприємства, проведення контролю та аналізу маркетингової діяльності фірми [14, с. 110–116].

Об'єднання системного, ситуаційного, процесного та компетентнісного підходів, принципів, цілей, завдань та функцій маркетингового менеджменту як складових механізму висвітлено у працях Ковшової І.О. [15].

Узагальнення проведених досліджень, дозволили виділити основні підходи до управління Інтернет-маркетингом на підприємствах, які представлені у табл. 2.

Структура механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій залежить

від цілей і принципів його функціонування, а також функцій, на реалізацію яких він буде направлений.

Метою механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій є досягнення *соціального* (задовольнити потреби відвідувачів сайтів – представників цільової аудиторії та перетворити їх на клієнтів) та *економічного* (підвищити власну результативність за рахунок зростаючих обсягів продажу (прибутку) та пізнаваності бренду, товарів (послуг) сфери телекомунікацій) ефектів.

Та чи інша конкретна структура механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом залежить від ситуаційних характеристик. При цьому ефективна і життєздатна структура механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій повинна відповідати системі принципів, яка враховує загальні принципи результативного управління маркетинговою діяльністю та специфічні принципи управління інтегрованим Інтернет-маркетингом (табл. 3).

Наведений перелік принципів може бути доповнений й іншими принципами, але, на наш погляд, він повною мірою відповідає вимогам необхідності та достатності.

Встановивши цілі та принципи функціонування механізму управління інтегрованого Інтернет-маркетингу, сформуємо основні функції та завдання.

Погляди науковців стосовно основних функцій маркетингового менеджменту на підприємстві представлені у табл. 4.

Часто дослідники не визнають різниці між цілями, принципами, завданнями та функціями, що призводить до певної плутанини в термінології. Так, М.І. Даниленко до функцій управління Інтернет-маркетингом відносить: дослідження ринку, формування маркетингового оточення товарів, побудову гнучкого ціноутворення, збут товарів через Інтернет; оплата товарів через Інтернет [21, с. 166–172], що доцільно віднести до завдань управління Інтернет-маркетингом. Подібні функції виділяє і Н.Ю. Томіліна [18, с. 75–91]. По суті науковцями доповнено основні функції менеджменту аналізом та дослідженням в мережі Інтернет.

Таблиця 2

Підходи до управління Інтернет-маркетингом на підприємствах телекомунікацій

Підходи	Характеристика підходу
Цільовий підхід	Діяльність з виявлення цільових ринків, вивчення потреб споживачів на цих ринках, розроблення товарів, встановлення ціни на них, вибору способів просування і розподілу продукції з метою здійснення обміну зацікавлених груп.
Бренд-орієнтований	Підхід до інтегрованої комунікації зі споживачем, завдяки якому споживач обирає найбільш комфортний канал для здійснення продажу і проявляє лояльність не до конкретного каналу, а до, власне, бренду
Комунікаційний	Передбачає формування інформаційного потоку, орієнтованого на встановлення постійного зворотного зв'язку з ринком у режимі реального часу, що сприятиме виокремленню та узгодженню завдань і бізнес-процесів управління маркетинговою діяльністю, а також реалізації пріоритетних завдань з урахуванням особливостей діяльності конкретних підприємств
Компетентнісний	Визначає управління Інтернет-маркетингом як сукупність інтегральних якостей, принципів визначення цілей і встановлення завдань, селекції їхнього змістовного наповнення, організації управлінського процесу та оцінки результативності
Системно-інтегрований	Поєднує всі способи і засоби комунікації в єдиний комплекс – рекламу, PR, особисті продажі, стимулювання збуту, канали Інтернет-маркетингу, комплекс директ-маркетингу та розглядає Інтернет-маркетинг як складову частину загальної системи маркетингу на підприємстві
Системний	Реалізація системного підходу передбачає створення абстрактно-концептуальної моделі управління Інтернет-маркетингом на підприємстві, що є певною структурно-логічною конструкцією, мета якої полягає у тому, щоб слугувати інструментом для розуміння, опису та оптимізації управління маркетинговою діяльністю, зв'язків і співвідношення її елементів.
Процесний	Управління Інтернет-маркетингом орієнтовано на оптимізацію зовнішніх та внутрішніх інформаційних потоків, що пов'язані зі збором, обробкою, зберіганням та використанням маркетингової інформації, що здійснюється за допомогою інформаційних технологій.
Організаційний	Система управління маркетинговою діяльністю підприємств в мережі Інтернет, яка заснована на принципах соціально-етичного маркетингу і спрямована на своєчасну адаптацію до умов мінливого маркетингового середовища, на задоволення потреб споживачів і забезпечення на цій основі довгострокового комерційного успіху
Оmnіканальний	Взаємна інтеграція розрізаних каналів комунікації в єдину систему, з метою забезпечення безшовної і безперервної комунікації з клієнтом
Клієнтоорієнтований	Усі канали комунікації з'єднані навколо споживача, збираючи, аналізуючи та моделюючи його поведінку, завдяки чому, omnіканальні канали продажу впливають на процес покупки, без втрати споживачем етапів здійснення покупки
Ситуаційний	Розглядає управління Інтернет-маркетингом як живий організм, де вибір методів та інструментів визначається конкретною ситуацією і залежить від великої кількості внутрішніх та зовнішніх факторів підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [15, с. 62–64; 16]

Таблиця 3

Система принципів управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій

Принцип	Загальна характеристика
<i>Загальні принципи результативного управління маркетинговою діяльністю</i>	
Науковий підхід	Науковий підхід до розв'язування маркетингових проблем, тобто систематичний аналіз використання програмно-цільового методу управління та реалізації завдань управління маркетинговою діяльністю, планування, організації та її контролю.
Ринковий	Орієнтація на досягнення ринкових результатів збільшення частки ринку, освоєння нових ринків, ослаблення ринкової частки конкурентів тощо. Пошук ринків, незадоволених потреб споживачів, творчих підходів до вирішення маркетингових завдань.
Функціональний	Орієнтованість на конкретну концепцію управління підприємством, чітке визначення завдань, функцій кожного підрозділу та виконавців, вертикальних та горизонтальних зв'язків.
Управлінський (компетентність)	Створення гнучкої організаційної структури, націленість на досягнення нових, більш складних стратегічних цілей. Зважена спеціалізація, забезпечення єдності керівництва маркетинговою діяльністю, підконтрольність виконавців. Висока кваліфікація кадрів, а також їх постійна спеціальна підготовка. Узгодження характеристик об'єктів управління маркетингу (організаційної структури маркетингу) й управляючими системами підприємства.
Кастомізації (соціально-етична орієнтація на споживачів)	Орієнтація на споживача, його потреби і вимоги, які передбачають пропонування ринку не товарів та послуг, а засобів розв'язування проблем споживачів.

Принцип	Загальна характеристика
Забезпечувальний	Достатність інформаційного забезпечення управління маркетингом. Передбачає налагодження інформаційних зв'язків між підрозділами одного підприємства і підрозділами іншого підприємства для ефективного виконання маркетингових функцій. Комплексність маркетингових заходів для досягнення ефекту синергії. Достатня фінансова забезпеченість як з погляду забезпечення виконання маркетингових дій, так і з погляду мотивації праці працівників маркетингових служб.
Контролюючий	Орієнтація маркетингової діяльності на здійснення різних видів контролю (поточний, стратегічний, фінансової діяльності).
Конкретність та достовірність	Орієнтація на надання достовірної інформації в процесі проведення маркетингових досліджень чи результатів діяльності для прийняття управлінських рішень
Відповідність системі цілей і завдань підприємства.	Механізм, будучи частиною системи управління підприємством, не повинен суперечити прийнятим цілям і задачам, а навпаки, повинен сприяти їх реалізації.
Самоорганізація	Облік соціально-психологічних характеристик персоналу та групової поведінки. Конкретний набір методів та інструментів, застосований в рамках того або іншого механізму управління повинен враховувати прийняті моделі організаційної поведінки, що склалася корпоративну культуру (установки персоналу, що розділяються цінності, норми і правила поведінки). В іншому випадку механізм може виявитися неспроможним, так як основним чинником його реалізації є персонал підприємства.
Забезпеченість необхідними ресурсами.	Реалізація механізму управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг передбачає наявність відповідних ресурсів, що забезпечують його функціонування.
Повнота і збалансованість.	Механізм управління конкурентоспроможністю підприємств сфери послуг повинен охоплювати всі критичні галузі функціонування підприємства, що впливають на забезпечення конкурентоспроможності підприємства, але при цьому зберігати баланс між витратами на його реалізацію і одержуваними результатами.
Цілеспрямованості	Відповідність місії, цілям, стратегії та політиці підприємства, спрямованість на розв'язування проблем, пошук і задоволення потреб споживачів.
Гнучкості (своєчасна адекватна реакція на потреби ринку)	Гнучкість у досягненні поставленої мети шляхом адаптації до вимог ринку з одночасним спрямованим впливом на нього.
Комплексності	Комплексний підхід до розробки комплексу маркетингу та планів маркетингу, який передбачає пропонування ринку не просто товарів та послуг, але й засобів розв'язування проблем споживачів.
Оптимальності та комерційна результативність	Оптимальне використання в управлінні централізованих і децентралізованих засад, тобто постійний пошук і реалізація резервів, підвищення ефективності виробничо-збутової діяльності через залучення до творчої роботи всіх працівників.
<i>Специфічні принципи управління інтегрованим Інтернет-маркетингом</i>	
Оmnіканальності	Використання всіх можливих каналів продажів, в яких застосовується єдина маркетингова і цінова політика
Таргетованості (індивідуалізації)	Персоніфікований підхід до Інтернет-маркетингу (персоналізований, індивідуальний, інтерактивний, мікрмаркетинг) як форми взаємодії продавця з покупцем, виходячи з інтересів, потреб та цілей клієнта. Персональний підхід дає можливість враховувати потреби і звички конкретного користувача в мережі Інтернет
Інтерактивності	Принцип організації системи, при якому мета досягається інформаційним обміном елементів цієї системи. Елементами інтерактивності є всі елементи взаємодіючої системи, за допомогою яких відбувається взаємодія з іншою системою / людиною (користувачем).
Технологічності	Використання сучасних інструментів Інтернет-маркетингу для досягнення цілей підприємства
Реактивності	Здатність швидко налагоджувати зв'язок з клієнтом в мережі Інтернет (оперативна реакція)
Унікальності торгової пропозиції	Створення ціннісної пропозиції на основі детального дослідження потреб онлайн споживачів
Глобалізація та транскордонність (часова та просторова континуальність).	Незалежність поширення інформації від розташування редакції та незалежність від місця розташування, що дозволяє розширити охоплення рекламними кампаніями всіх користувачів Інтернету в усіх країнах світу. Часова і просторова континуальність, обумовлена безперервним функціонуванням інтернету в будь-якій точці світу. Маркетингова активність буде характеризуватися такою ж континуальністю.
Принцип інтеграції	Узгодження процесів, зв'язність елементів Інтернет-маркетингу та загальної структури маркетингу підприємства для посилення зусиль щодо досягнення поставлених цілей
Конвергенції	Об'єднання продуктів, процесів на одному ринку – в мережі Інтернет
Трекінгу маркетингової активності	Керованість маркетинговими діями можлива завдяки відстеженню активності споживачів і зміни стратегії при відсутності корисних дій користувачів.

Джерело: побудовано автором

Таблиця 4

Функції управління Інтернет-маркетингом

Автор	Функції Інтернет-маркетингу
Webcom Academy [17]	– вивчення попиту (знання попиту дозволяє легко продати свій продукт); – вивчення ціноутворення, яке обумовлено високою конкуренцією на просторах Інтернету; – вивчення реклами та пошук оптимальних способів рекламування; – стимулювання збуту – маркетингові дії, які збільшують продажі та ін.
Н.Ю. Томіліна [18, с. 75-91]	– виявлення потреб і потреб покупців в певному сегменті Інтернет-ринку в даний момент часу і прогнозування їх можливих змін як в найближчій, так і в подальшій перспективі; – вивчення споживачів та покупців; – вивчення конкурентів і конкурентного середовища; – виявлення з існуючих або створення таких продуктів, які будуть затребувані на інтернет-ринку, виходячи з купівельної спроможності споживачів для конкретного сегмента ринку; – пропозиція продуктів на Інтернет-ринку з відповідною якістю та обслуговуванням, яка влаштовує інтернет-покупця; – встановлення цін, прийнятних для Інтернет-покупця і забезпечують розрахункову прибуток Інтернет-продавця; – просування продукту на Інтернет-ринку, що означає ефективне і етичне застосування елементів комунікаційної політики з використанням Інтернету: інтернет-реклама, методи стимулювання продажів, зв'язки з громадськістю для створення сприятливої думки про продукт, компанії, прямий маркетинг з метою здійснення прямих продажів; – доставка продуктів у прийнятне для Інтернет-покупця за місцем і часом; – обґрунтоване і етичне використання компанією отриманої інформації про інтернет-покупців та інтернет-споживачів
І.В. Ковалева [19, с.63-68]	1. Створення продукту / послуги 2. Просування і реалізація продукту / послуги 3. Підтримка продукту / послуги (післяпродажне обслуговування продукту).
А.В. Кузьменко, Ю.І. Третяк [20, с. 390]	Продукт: формування маркетингового оточення товарів; розробка нових товарів; організація сервісного обслуговування. Ціна: побудова гнучкого ціноутворення. Розподіл: збут товарів через Інтернет; оплата товарів через Інтернет; Комунікації: формування системи Інтернет-комунікацій; проведення рекламних кампаній; стимулювання збуту; організація зв'язків з громадськістю; формування бренду.
М.І. Даниленко [21, с. 166-172]	Маркетингові дослідження: дослідження ринку; дослідження конкурентів; дослідження споживачів Товарна політика: формування маркетингового оточення товарів; розробка нових товарів; організація сервісного обслуговування Цінова політика: побудова гнучкого ціноутворення Збутова політика: збут товарів через Інтернет; оплата товарів через Інтернет Комунікативна політика: формування системи Інтернет-комунікацій; проведення рекламних кампаній; стимулювання збуту; організація зв'язків з громадськістю; формування бренду

Таблиця 5

Завдання управління Інтернет-маркетингом

Автор	Завдання Інтернет-маркетингу
І. Л. Литовченко [22, с.105]	1) дослідження динаміки розвитку реальних і віртуальних ринків; 2) пошук партнерів, постачальників, клієнтів; проведення бенчмаркінгу як основи вивчення віртуального конкурентного середовища, «інформаційна розвідка»; 3) маркетингові пасивні і активні (зокрема інтерактивні) дослідження користувачів у віртуальному середовищі – існуюче програмне забезпечення дозволяє отримувати при пасивних дослідженнях користувачів більше 600 показників; 4) створення і постійне оновлення клієнтської бази даних.
К.В. Новікова, А.С. Старатович, Э.А. Медведева [23, с.25]	1. Збільшення обсягу продажів за рахунок впровадження електронної комерції в режимі «онлайн». 2. Мережева реклама товарів і послуг з метою збільшення обсягу продажів традиційними способами. 3. Скорочення витрат на ведення бізнесу. 4. Створення позитивного сучасного іміджу. 5. Створення інформаційних баз даних. 6. Надання нових послуг. 7. Збір інформації про ринок, поповнення маркетингових баз даних.
Х.Г. Гладій [24, с.353]	1. Увага: залучення уваги покупця до продукту в місці продажу, залучення відвідувачів. 2. Інтерес: створення інформаційного приводу. 3. Бажання: розширення аудиторії. 4. Дія: стимулювання покупки. 5. Задоволеність: утримання існуючих споживачів, підтримання повторної покупки, стимулювання лояльності покупців
І.В. Успенський [25]	Маркетингові дослідження: дослідження ринку Інтернет; дослідження конкурентів; дослідження споживачів. Товарна політика: формування маркетингового оточення товарів; розробка нових товарів; організація сервісного обслуговування. Ціноутворення: побудова гнучкої системи ціноутворення. Розподільна політика: реалізація товарів через Інтернет; оплата товарів через Інтернет. Комунікаційна політика: формування системи Інтернет-комунікацій; проведення рекламних кампаній; стимулювання збуту; організація зв'язків з громадськістю; створення та просування Інтернет-брендів.

Джерело: узагальнено автором

Таким чином, можна виділити головні **завдання інтегрованого Інтернет-маркетингу** на підприємствах телекомунікацій в залежності від цілей:

1) *підвищення обсягів продажів* – робота з новими клієнтами через закупку трафіку та підвищення конверсії;

2) *підвищення частоти продажів* – робота з клієнтською базою задля стимулювання повторних продажів та підвищення лояльності;

3) *підвищення маржинальності* – робота над іміджем через Інтернет-PR та підвищення пізнаваності бренду.

Розглядаючи особливості управління маркетингом на електронному ринку, важливо також визначити, що ж є об'єктом і суб'єктом маркетингової діяльності на цьому ринку.

Об'єктом інтегрованого Інтернет-маркетингу виступає інформаційно-аналітична та експертно-дослідницька діяльність підприємства телекомунікацій з використанням мережевих інформаційних систем і технологій.

Суб'єктом інтегрованого Інтернет-маркетингу виступає, як і в класичному маркетингу, діяльність конкретного власника компанії по цілеспрямованому регулюванню діяльності підприємства, що виробляють за певною технологією з використанням системи методів аналізу і обробки цифрової інформації електронного ринку для досягнення поставлених цілей – внутрішній суб'єкт, так і компанія, у якій підприємство замовляє виконання окремих функцій Інтернет-маркетингу (веб-

студії, веб-агентства, SEO-агентства, аутсорсингові та аутстафінгові компанії) – *зовнішні суб'єкти*.

Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємства телекомунікацій являє собою багаторівневу багатопільову систему, що включає ряд складових його забезпечення. До видів забезпечення Т.М. Басюк і Н. О. Думанський [26] виділяють технічне, програмне, інформаційне, методичне, організаційне, математичне, правове, лінгвістичне забезпечення. Доцільним є доповнення та адаптація цього набору забезпечуючих складових до Інтернет-маркетингу (табл. 6).

Основним ефектом, цілеспрямоване використання і прогнозування якого відіграє велику роль при реалізації стратегії інтегрованого Інтернет-маркетингу, є синергетичний ефект. Сутність ефекту синергії зводиться до того, що спільний результат застосування комплексу маркетингових заходів перевищує суму результатів використання елементів, взятих окремо. При цьому, заходи з просування продукту будуть ефективними лише у тому випадку, коли вони підкріплені ефективними рішеннями у сфері товарної, цінової та збутової політики підприємства, або, інакше кажучи, коли відбувається комплексна інтеграція Інтернет-маркетингу з іншими складовими комплексу маркетингу.

Виходячи з цього, запропоновано концептуальну модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств ринку телекомунікацій (рис. 1).

Таблиця 6

Забезпечення механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств телекомунікацій

№	Забезпечення	Характеристика
1)	технічне забезпечення	визначає характер збору і передачі даних і включає персональний комп'ютер, периферійні пристрої, лінії зв'язку, мережеве обладнання та інші засоби зв'язку
2)	програмне забезпечення	реалізує функції накопичення, обробки, зберігання, відображення, пошуку та аналізу даних, забезпечує взаємодію користувача з певним гаджетом за допомогою спеціально розробленого інтерфейсу
3)	інформаційно-аналітичне забезпечення	включає сукупність проектних рішень за видами, обсягами, способам розміщення і формам організації інформації, що циркулює в аналітичній системі Інтернет-маркетингу
4)	методичне забезпечення	є комплексом нормативно-методичних та інструктивних матеріалів підготовки та оформлення документів по експлуатації технічних засобів, організації роботи фахівців-користувачів і технічного персоналу
5)	організаційне забезпечення	містить комплекс методів, засобів і документів, що регламентують взаємодію персоналу інформаційної системи з технічними засобами і між собою в процесі розробки і експлуатації інформаційної системи
6)	математичне забезпечення	представляє собою сукупність математичних методів, моделей та алгоритмів обробки інформації, що використовуються для вирішення функціональних завдань і в процесі автоматизації проектувальних робіт автоматизованої інформаційної технології, процесів управління та прийняття рішень
7)	нормативно-правове забезпечення	включає сукупність правових норм, які регламентують правовідносини при створенні, впровадженні та використанні інформаційних технологій
8)	лінгвістичне забезпечення	складається з сукупності науково-технічних термінів та інших мовних засобів щодо галузі інтернет-технологій, а також правил формалізації природної мови, що включають методи стиснення і розкриття текстової інформації з метою підвищення ефективності автоматизованої обробки інформації та полегшення спілкування користувачів з електронною інформаційною системою). Це забезпечення має важливе значення для реалізації контентної стратегії Інтернет-маркетингу
9)	економічне забезпечення	формування додаткового економічного ефекту шляхом оптимізації моделі управління інтегрованим Інтернет-маркетингом; цільове використання фінансових ресурсів на оплату праці та корпоративну культуру; контроль та оцінка економічної ефективності функціонування механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємства

Джерело: сформовано автором на основі [26; 27, с. 364]

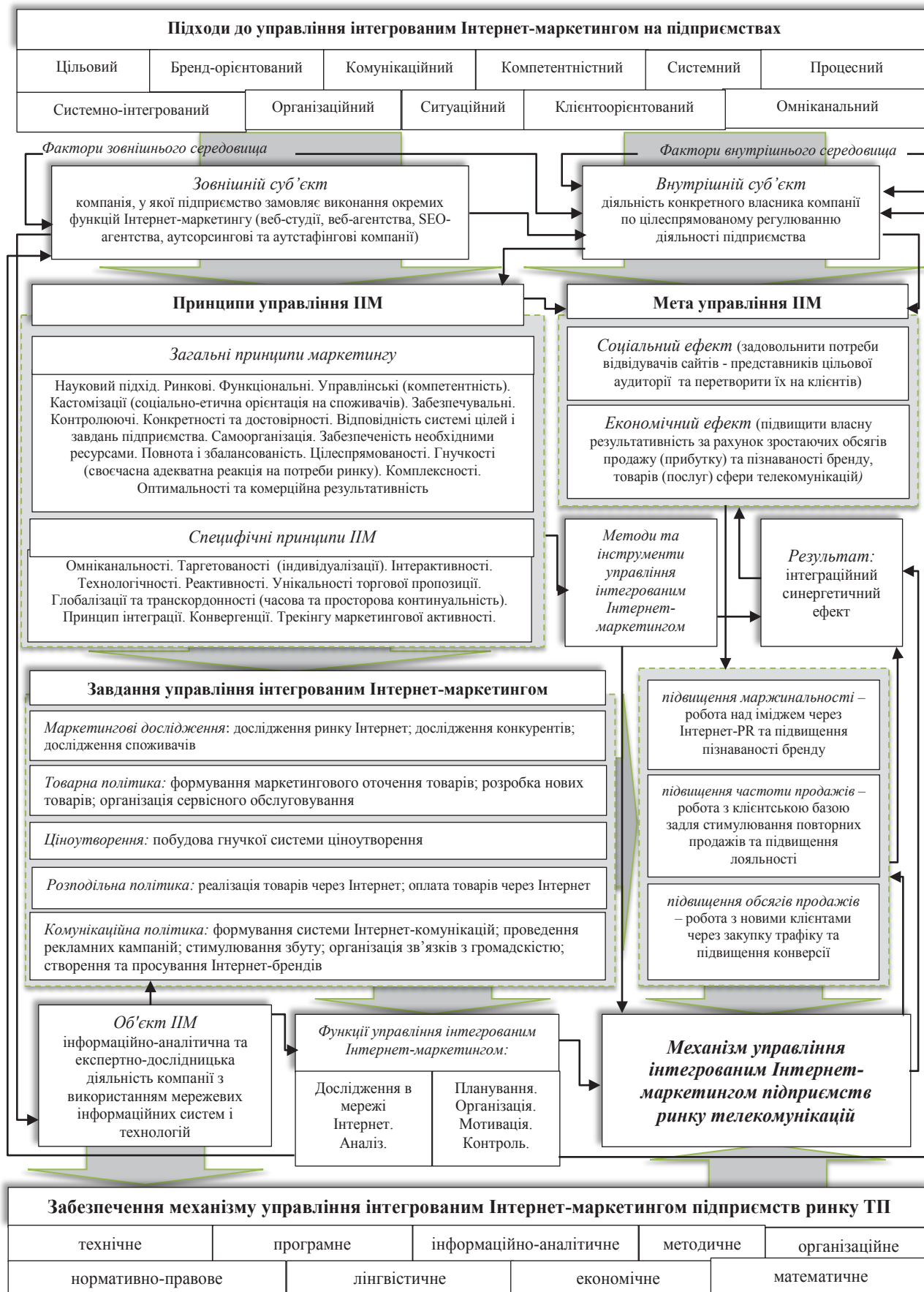


Рис. 1. Концептуальна модель механізму управління ІМ підприємств ринку телекомунікацій

Джерело: розроблено автором

Концептуальна модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств ринку ТП включає систему технічного, програмного, методичного, організаційного, економічного, нормативно-правового, математичного, лінгвістичного та інформаційно-аналітичного забезпечення, що реалізується через функції управління ПМ з урахуванням загально маркетингових та специфічних принципів та з використанням методів та інструментів Інтернет-маркетингу суб'єктами прийняття управлінських рішень і сприяє досягненню інтегрального синергетичного ефекту шляхом поєднання економічного та соціального

результату через підвищення маржинальності, частоти та обсягів продажів підприємства телекомунікацій.

Висновки з цього дослідження. Таким чином, проведене дослідження дає можливість запропонувати концептуальну модель механізму управління інтегрованим Інтернет-маркетингом підприємств ринку телекомунікацій, впровадження якої сприятиме досягненню інтегрального синергетичного ефекту шляхом поєднання економічного та соціального результату через підвищення маржинальності, частоти та обсягів продажів підприємства телекомунікацій.

Список використаних джерел:

1. Метелев С.Е., Косьмин А.Д., Свинтицкий Н.В. Векторы развития функционального управления организации. М. : Экономика, 2009. 459 с.
2. Тироль Жан. Рынки и рыночная власть: теория организации промышленности. СПб. : Экономическая школа, 2000. 334 с.
3. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. М. : Русская Деловая Литература, 1998. 768 с.
4. Бурков В.Н., Кондратьев В.В., Цыганов В.В., Черкашин А.М. Теория активных систем и совершенствование хозяйственного механизма. М. : Наука, 1984. 270 с.
5. Ильин А.И. Управление предприятием. Минск : Высшая школа, 1997. 275 с.
6. Мишин В.М. Исследование системы управления. М. : Юнити-Дана, 2003. 527 с.
7. Лафта Дж.К. Менеджмент. М. : ТК «Велби», 2004. 592 с.
8. Сивкова С.В. Концептуальный подход к формированию механизма управления конкурентоспособностью санаторно-курортных организаций. *Проблемы современной экономики*. 2006. № 1/2 (17/18). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=991> (дата звернення: 25.12.2019).
9. Ситдинов С.А. Концептуальный подход к формированию механизма управления капиталным ремонтом жилищного фонда города. *Проблемы современной экономики*. 2008. № 1. С. 86–91.
10. Барлукова А.В. Механизм управления как неотъемлемый элемент системы управления туризмом. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2010. № 6(74). С. 121–124. (25). URL: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1904> (дата звернення: 25.12.2019).
11. Круглова Н.Ю., Круглов М.И. Стратегический менеджмент. М. : Изд-во РДЛ, 2003. 464 с.
12. Райко Д.В., Лебедева Л.Е. Модель управління маркетингом у системі менеджменту промислового підприємства. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2015. № 1. С. 107–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11 (дата звернення: 25.12.2019).
13. Ковбас І.М. Формування системи управління маркетинговою діяльністю підприємства. *Сталій розвиток економіки*. 2015. № 3. С. 260–267. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_40 (дата звернення: 25.12.2019).
14. Комарницький І.М., Цар Г.В. Теоретичні засади формування маркетингового менеджменту на підприємстві. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 3(2). С. 110–116. URL: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_110_116.pdf (дата звернення: 25.12.2019).
15. Ковшова І.О. Маркетинговий менеджмент: теорія, методологія, практика : монографія. К. : Видавництво ФОП Вишемирський В.С., 2018. 516 с.
16. Краус К.М. Управління маркетингом малого торговельного бізнесу: концепції, організація, доміанти розвитку : монографія. Полтава : Дивосвіт, 2013. 163 с.
17. Основы интернет-маркетинга, маркетинг в интернете. *Webcom Academy*. URL: https://webcom.academy/articles/internet_marketing/internet_marketing_osnovyi_biznesa_v_internete/ (дата звернення: 25.12.2019).
18. Томилина Н.Ю. Интернет-маркетинг в системе бизнес-коммуникаций. *Альманах теоретических и прикладных исследований рекламы*, 2014. № 2. С. 75–91.
19. Ковалева И.В., Чубатюк Е. Развитие Интернет-маркетинга в продвижении товаров на рынке: теоретический аспект. *Journal of Economy and Business*, 2019. № 7. С. 63–68. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-internet-marketinga-v-prodvizhenii-tovarov-na-rynke-teoreticheskiy-aspekt/viewer> (дата звернення: 25.12.2019).
20. Кузьменко А.В., Третяк Ю.І. Впровадження Інтернет-маркетингу для просування продукції підприємства (на прикладі ТОВ «Барин»). *Економіка та суспільство*. № 16. 2018. С. 389–393. URL: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/59.pdf (дата звернення: 25.12.2019).
21. Даниленко М.І. Розвиток інтернет-маркетингу. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 166–172. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_3_26 (дата звернення: 25.12.2019).
22. Литовченко І.Л. Інтернет-маркетинг. Навчальний посібник. К. : Центр учбової літератури, 2011. 332 с.
23. Новикова К.В., Старатович А.С., Медведева Э.А. Интернет-маркетинг и электронная коммерция. Пермь : ПГНИУ, 2013. 78 с.
24. Гладій Х.Г. Застосування інструментів маркетингових комунікацій на handmade-ринку. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 350–354.
25. Успенский И.В. Интернет-маркетинг: учебник. СПб. : Изд-во СПбГУЭиФ, 2003. URL: <http://www.aup.ru/books/m80/> (дата звернення: 25.12.2019).
26. Басюк Т.М., Думанський Н.О. Основи інформаційних технологій. Л. : Новий Світ-2000, 2011. 390 с.
27. Кожухівська Р.Б. Суть і принципи реалізації інтегрованих маркетингових комунікацій. *Бізнес Інформ*. 2013. № 3. С. 362–367. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_3_69 (дата звернення: 25.12.2019).

References:

1. Metelev S.E., Kos'min A.D., & Svintitskiy N.V. (2009) Векторы развития функционального управления организации [Vectors of development of functional management of the organization]. Moscow: Economics. (in Russian)
2. Tirol' Zhan (2000) Rynki i rynochnaya vlast': teoriya organizatsii promyshlennosti [Markets and market power: the theory of industrial organization]. St. Petersburg: School of Economics. (in Russian)
3. Kruglov M.I. (1998) Strategicheskoe upravlenie kompaniy [Strategic management of the company]. Moscow: Russian Business Literature. (in Russian)
4. Burkov V.N., Kondrat'ev V.V., Tsyganov V.V., Cherkashin A.M. (1984) Teoriya aktivnykh sistem i sovershenstvovanie khozyaystvennogo mekhanizma [Theory of active systems and improvement of the economic mechanism]. Moscow: Science.
5. Il'in A.I. (1997) Upravlenie predpriyatiem [Enterprise management]. Minsk: Higher school. (in Russian)
6. Mishin V.M. (2003) Issledovanie sistemy upravleniya [Research of the control system]. Moscow: Unity-Dana. (in Russian)
7. Lafta Dzh. K. (2004) Menedzhment [Management]. Moscow: TK «Velbi». (in Russian)
8. Sivkova S.V. (2006) Kontseptual'nyy podkhod k formirovaniyu mekhanizma upravleniya konkurentosposobnost'yu sanatorno-kurortnykh organizatsiy [Conceptual approach to the formation of a mechanism for managing the competitiveness of health resort organizations]. *Problems of the modern economy*, no. 1/2 (17/18). Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=991> (accessed 25 December 2019).
9. Sitdikov S.A. (2008) Kontseptual'nyy podkhod k formirovaniyu mekhanizma upravleniya kapital'nym remontom zhilishchnogo fonda goroda [Conceptual approach to the formation of a mechanism for managing capital repairs of the city's housing stock]. *Problems of the modern economy*, no. 1, pp. 86–91.
10. Barlukova A.V. (2010) Mekhanizm upravleniya kak neot'emlemyy element sistemy upravleniya turizmom [Management mechanism as an integral element of the tourism management system]. *Bulletin of the Irkutsk State Economic Academy*, no. 6(74), pp. 121–124. Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1904> (accessed 25 December 2019).
11. Kruglova N.Yu., & Kruglov M.I. (2003) Strategicheskii menedzhment [Strategic management]. Moscow: RDL. (in Russian)
12. Rajko D.V., & Lebedjeva L.E. (2015) Modelj upravlinnja marketyngom u systemi menedzhmentu promyslovogho pidpryemstva [Marketing management model in the management system of an industrial enterprise]. *Marketing and innovation management*, no. 1, pp. 107–123. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Mimi_2015_1_11 (accessed 25 December 2019).
13. Kovbas I.M. (2015) Formuvannja systemy upravlinnja marketyngovoju dijajlnistju pidpryemstva [Formation of a management system for marketing activities of the enterprise]. *Sustainable economic development*, no. 3, pp. 260–267. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2015_3_40 (accessed 25 December 2019).
14. Komarnycykij I.M., & Car Gh.V. (2011) Teoretychni zasady formuvannja marketyngovogho menedzhmentu na pidpryemstvi [Theoretical bases of formation of marketing management at the enterprise]. *Marketing and innovation management*, no. 3(2), pp. 110–116. Available at: https://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2011_3_2_110_116.pdf (accessed 25 December 2019).
15. Kovshova I.O. (2018) Marketyngovyj menedzhment: teoriya, metodologhija, praktyka: monoghrafija [Marketing management: theory, methodology, practice: monograph]. Kyiv: Private individual Vyshemirsky VS. (in Ukrainian)
16. Kraus K.M. (2013) Upravlinnja marketyngom malogho torghoveljnogho biznesu: koncepciji, orghanizacija, dominanty rozvytku: monoghrafija [Marketing management of small trade business: concepts, organization, dominants of development: monograph]. Poltava: Dyvosvit. (in Ukrainian)
17. Osnovy internet-marketinga, marketing v internete [Basics of Internet Marketing, Internet Marketing]. *Webcom Academy*. Available at: https://webcom.academy/articles/internet_marketing/internet_marketing_osnovyi_biznesa_v_internete/ (accessed 25 December 2019).
18. Tomilina N.Yu. (2014) Internet-marketing v sisteme biznes-kommunikatsiy [Internet marketing in the system of business communications]. *Almanac of theoretical and applied research in advertising*, no. 2, pp. 75–91.
19. Kovaleva I.V., & Chubatjuk E. (2019) Razvitie Internet-marketinga v prodvizhenii tovarov na rynke: teoreticheskij aspekt [The development of Internet marketing in promoting goods on the market: theoretical aspect]. *Journal of Economy and Business*, no. 7, pp. 63–68. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-internet-marketinga-v-prodvizhenii-tovarov-na-rynke-teoreticheskij-aspekt/viewer> (accessed 25 December 2019).
20. Kuz'menko A.V., & Tretyak Yu.I. (2018) Vprovadzhennya Internet-marketingu dlya prosuvannya produktsii pidpriemstva (na prikladi TOV «Barin») [Introduction of Internet marketing to promote the company's products (for example, LLC "Barin")]. *Economy and society*, no. 16, pp. 389–393. Available at: http://economyandsociety.in.ua/journal/16_ukr/59.pdf (accessed 25 December 2019).
21. Danylenko M.I. (2014) Rozvytok internet-marketyngu [Development of internet marketing]. *Economic forum*, no. 3, pp. 166–172. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2014_3_26 (accessed 25 December 2019).
22. Lytovchenko I.L. (2011) Internet-marketyng. Navchalnyj posibnyk [Internet marketing. Tutorial]. Kyiv: Center for Educational Literature. (in Ukrainian)
23. Novykova K.V., Staratovych A.S., & Medvedeva E.A. (2013) Ynternet-marketyng y elektronnaia kommercyja [Internet Marketing and E-Commerce]. Perm: PGhNYU. (in Russian)
24. Ghladij Kh.Gh. (2015) Zastosuvannja instrumentiv marketyngovykh komunikacij na handmade-rynku [Application of marketing communication tools in the handmade market]. *Global and national economic problems*, vol. 5, pp. 350–354.
25. Uspenskiy I.V. (2003) Internet-marketing: uchebnik [Internet marketing: a textbook]. SPb.: SPGUEiF. Available at: <http://www.aup.ru/books/m80/> (accessed 25 December 2019).
26. Basjuk T.M., & Dumanskyj N.O. (2011) Osnovy informacijnykh tekhnologhij [Fundamentals of information technology]. Lviv: New World-2000. (in Ukrainian)
27. Kozhukhivs'ka R.B. (2013) Sutj i pryncypy realizaciji integhrovanykh marketyngovykh komunikacij [The essence and principles of implementation of integrated marketing communications]. *Business Inform*, no. 3, pp. 362–367. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2013_3_69 (accessed 25 December 2019).

Чуприна Х.М.,

кандидат технічних наук,

доцент кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Бородавко М.В.,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Гавриков Д.О.,

аспірант кафедри менеджменту в будівництві,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Грабчак Д.В.,

аспірант кафедри організації та управління будівництвом,

Київський національний університет будівництва і архітектури

Chupryna Khrystyna,

Candidate of Sciences (Technical),

Associate Professor of the Department of Management in Construction,

Kyiv National University of Construction and Architecture

Borodavko Mykhailo,

Postgraduate Department of Management in Construction,

Kyiv National University of Construction and Architecture

Havrykov Denys,

Postgraduate Department of Management in Construction,

Kyiv National University of Construction and Architecture

Hrabchak Dmytro,

Postgraduate Department of Organization and Construction Management,

Kyiv National University of Construction and Architecture

ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНА МОДЕЛЬ ОЦІНКИ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ

Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.О., Грабчак Д.В. Економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки. У статті визначено сутність та взаємозв'язок між економічним станом будівельного підприємства і трансформаційними процесами його системи управління в умовах цифровізації у форматі чітко формалізованої системи показників економічної стійкості будівельного підприємства. Досліджено фактори невизначеності, що впливають на економічну стійкість підприємства в умовах цифровізації економіки. Запропонована економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки заснована на математичній моделі оцінку впливу факторів нестабільності на траєкторію трансформації системи управління підприємством, побудованої з використанням методів динамічних систем і є визначальним інструментом підтримки прийняття рішень керівництвом підприємства щодо реалізації заходів з трансформації системи управління в умовах цифровізації економіки.

Ключові слова: оцінка економічної стійкості, цифровізація економіки, трансформація системи управління, траєкторія трансформації, фактори нестабільності, будівельне підприємство.

Чуприна Х.М., Бородавко М.В., Гавриков Д.А., Грабчак Д.В. Экономико-математическая модель оценки экономической устойчивости строительного предприятия в условиях цифровизации экономики. В статье определена сущность и взаимосвязь между экономическим состоянием строительного предприятия и трансформационными процессами его системы управления в условиях цифровизации в формате четко формализованной системы показателей экономической устойчивости строительного предприятия. Исследованы факторы неопределенности, влияющие на экономическую устойчивость предприятия в условиях цифровизации экономики. Предложенная экономико-математическая модель оценки экономической устойчивости строительного предприятия в условиях цифровизации экономики основана на математической модели оценки влияния факторов нестабильности на траекторию трансформации системы управления

предприятием, построенной с использованием методов динамических систем и является определяющим инструментом поддержки принятия решений руководством предприятия по реализации мероприятий по трансформации системы управления в условиях цифровизации экономики.

Ключевые слова: оценка экономической устойчивости, цифровизация экономики, трансформация системы управления, траектория трансформации, факторы нестабильности, строительное предприятие.

Chupryna Kh.M., Borodavko M.V., Havrykov D.O., Hrabchak D.V. Economic and mathematical model for assessing the economic stability of a construction company in terms of digitalization of the economy.

The aim of the article is to determine the economic content and feasibility of using the category "sustainable economic development" in the practice of enterprise management in the digitalization of the economy and methodological justification for assessing the economic condition of construction companies as components of the methodological platform. A necessary condition and foundation for the transformation of the management system of a construction company in terms of digitalization of the economy is its stable economic condition. The concept of sustainability has been widely used in the literature, the essence and content of which are specified in accordance with the scope. Given the logical antagonism of the concepts of "sustainability" and "development", we can assume that still certain concepts can be dialectically combined into the category of "sustainable economic development", the essence of which reflects the highest priority of the enterprise in the digitalization of the economy. As a result of the research, a system of indicators of sustainable development of a construction enterprise in the conditions of digitalization was formed; estimates of the economic condition of the construction enterprise as components of the methodological platform of the management system of construction enterprises transformation in the conditions of digitalization are considered; the possible, necessary and sufficient scenario of sustainable development of the enterprise is selected and substantiated. Based on the analysis of scientific and methodological materials, it can be argued that the operation of the enterprise is carried out in order to create a competitive market product or services. One of the conditions of such a process is the observance of such general and specific requirements that will be able to meet the needs and ensure on this basis the economic development of enterprises. This study proposes a clearly structured mechanism for forming the trajectory of transformation of the management system of a construction company, the initial stage of which was the model presented above. The methodology includes a system of indicators that assess the level of stability of the enterprise at a given time; tools that allow you to use this system of indicators at all stages of the life cycle of the enterprise, taking into account the impact of divergent differences in the degree of influence of uncertainties that arise in the context of digitalization of the economy; the ability to determine scenarios for the development of the enterprise depending on the degree of influence on its functioning of uncertainties; the ability to assess the effectiveness of the proposed management decisions to combat these factors.

Key words: assessment of economic stability, digitalization of economy, transformation of management system, trajectory of transformation, instability factors, construction enterprise.

Постановка проблеми. Цифровізація економіки України, яка стимулюється на вищому рівні управління державою, найближчим часом має позитивно вплинути на її економічний розвиток та ефективність, але для цього необхідні не лише законодавчі ініціативи, але й наукове обґрунтування. Серед нагальних питань економіки та управління будівельними підприємствами останнє десятиріччя найбільш актуальним залишається питання функціонування підприємства в умовах цифровізації. Забезпечення стрімкого та динамічного економічного розвитку підприємств в умовах цифровізації економіки потребує відповідного рівня технічного, технологічного, наукового, кадрового забезпечення, впровадження цифрових технологій та трансформації системи управління будівельним підприємством. В таких умовах виникає потреба розробки моделі оцінки економічного стану будівельного підприємства як компоненти трансформації системи управління будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Необхідною умовою і фундаментом трансформації системи управління будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки є його стійкий економічний стан. Широкого застосування в літературі набуло поняття стійкості, сутність та зміст якого уточнюється

й конкретизується відповідно до сфери застосування. Визначення та характеристика поняття "стійкий розвиток" знайшли відображення в роботах таких вчених-економістів, як Беленкова О.Ю., Гросул В.А., Деркач М.І., Єремейчик Р.А., Зельцер Є.Р., Колотій В.О., Лівінський О.М., Мамаєва Г.С., Міщенко С.П., Погорелов Ю.С., Рахнянська О.П., Цифра Т.Ю.

Враховуючи логічний антагонізм понять "стійкість" та "розвиток", можна припустити, що все ж таки визначені поняття можуть бути діалектично поєднані в категорію "стійкий економічний розвиток", сутність якої відображає найбільш пріоритетний орієнтир функціонування підприємства в умовах цифровізації економіки [1; 2; 5].

Метою статті є визначення економічного змісту та доцільності використання категорії "стійкий економічний розвиток" у практиці управління підприємством в умовах цифровізації економіки та методологічне обґрунтування оцінки економічного стану будівельного підприємства як компоненти методологічної платформи трансформації системи управління будівельних підприємств в умовах цифровізації. З метою досягнення поставленої мети було виконано наступні завдання:

– сформулювати систему показників стійкого розвитку будівельного підприємства в умовах цифровізації;

– оцінки економічного стану будівельного підприємства як компоненти методологічної платформи трансформації системи управління будівельних підприємств в умовах цифровізації;

– вибрати і обґрунтувати можливий, необхідний і достатній сценарій сталого розвитку підприємства.

Вклад основного матеріалу. Проведені теоретичні дослідження і практичний досвід високо конкурентоспроможних світових будівельних компаній доводять той факт, що для трансформації системи управління будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки необхідно забезпечити такий економічний стан підприємства, який дозволить здійснювати надання послуг із застосуванням цифрових технологій на основі наявних ключових компетенцій за умови гнучкої адаптації виробництва до динамічних змін зовнішнього середовища організації. Трансформація системи управління будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки полягає в його здатності формувати нові ринки висококонкурентному продукції або займати значний сегмент існуючого ринку.

Сутність стійкого економічного стану полягає в забезпеченні високих показників економічного, фінансового, технічного, соціального стану підприємства, спираючись на які керівництво може приймати рішення про реалізацію заходів щодо трансформації системи управління в умовах цифровізації економіки. У цьому сенсі стійкий економічний стан будівельного підприємства можна розуміти, як його здатність реагувати і протистояти впливу негативних факторів зовнішнього і внутрішнього середовища в умовах цифровізації економіки, при цьому трансформуючи систему управління і зберігаючи динаміку економічного і технічного розвитку підприємства. Економічна стійкість будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки характеризується системою показників (таблиця 1).

Фактори невизначеності, які впливають на економічну стійкість підприємства, можуть носити внутрішній або зовнішній характер (таблиця 2).

Запропонована економіко-математична модель оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки заснована на математичній моделі впливу факторів нестабільності на траєкторію трансформації системи управління підприємством, побудованої з використанням методів динамічних систем.

Загальні положення. Методика оцінки економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації необхідна для здійснення економічного планування основної діяльності підприємства по трансформації системи управління підприємством відповідно до умов цифровізації економіки. Складність даної проблеми полягає в тому, що реалізація трансформаційних процесів відбувається в умовах дії різних факторів невизначеності, які виникають як в результаті унікальності заходів, що проводяться будівельними підприємствами, так і з огляду на дію чинників зовнішнього економічного середовища. Аналіз діючих методів оцінки економічної стійкості дозволив сформулювати загальний перелік вимог і рекомендацій щодо формування структури методики оцінки економічної стійкості будівельних підприємств в умовах цифровізації економіки. Найбільш важливими акцентами запропонованої методики є:

– елементи загальної частини – основні характеристики стійкої економічної трансформації, система показників стійкої економічної трансформації, математичні підходи до формалізації поняття стійкої економічної трансформації;

– оцінка економічної стійкості – вплив на економічний стан будівельних підприємств факторів невизначеності, управління стійкістю трансформації, формування умов і критеріїв економічної стійкості будівельних підприємств в умовах цифровізації економіки. Існує ряд перешкоджають економічній стійкості об'єктивних проблем, які характерні для більшості підприємств будівельної галузі. Як правило, це фактори зовнішнього характеру: високе податкове навантаження, високі ціни на енергоносії, недосконале законодавство. Можна виділити і внутрішні чинники (наприклад, високий ступінь зносу основних фондів, застарілі технології, кредитування).

З іншого боку, будівельні підприємства мають конкурентні переваги, які можуть сприяти підвищенню економічної стійкості підприємств. Ці переваги пов'язані з можливістю використання наявної масштабної виробничої інфраструктури, широкого набору компетенцій корпорації для реалізації стратегічних програм розвитку продуктової лінійки, диверсифікації, імпортозаміщення та ін. Конкурентна економічне середовище змушує будівельні підприємства приділяти підвищену увагу аналізу різних чинників невизначеності, які можуть знизити стійкість розвитку всього підприємства. Ці фактори можуть мати різну природу і різні механізми впливу на розвиток підприємства, тому необхідно сформувати універсальні підходи до оцінки стійкої трансформації підприємства в умовах цифровізації економіки з урахуванням наявних факторів невизначеності. Для забезпечення трансформації системи управління будівельним підприємствам слід також розглядати технологічні та економічні заходи, що дозволяють утриматися на траєкторії трансформації в умовах цифровізації економіки. Ефективність цих заходів може бути забезпечена тільки точною і своєчасною оцінкою умов нестабільності, що викликають ризики і впливають на сталий розвиток будівельних підприємств. Процес сталого розвитку будівельних підприємств може бути описаний за допомогою траєкторії розвитку в багатовимірному просторі економічних показників підприємства, що відслідковуються. Вибір і опис цих параметрів задають деталізацію моделі розвитку підприємства. При повноцінній оцінці впливу факторів невизначеності необхідно використовувати ієрархію різних моделей, що мають різну ступінь деталізації. З математичної точки зору економічний стан будівельного підприємства будемо розглядати як вектор числових параметрів

$$E = \begin{bmatrix} e_1 \\ e_2 \\ \dots \\ e_N \end{bmatrix} \quad (1)$$

де кожна компонента цього вектору має сенс деякого показника діяльності підприємства (параметра станів) в фіксований момент часу. Оскільки значення параметрів станів будівельного підприємства мають різну розмірність, то для проведення розрахунків в

Таблиця 1

Система показників економічної стійкості будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки

Група показників	Служба, відділ	Операції	Показники
Виробничі	Виробництво	Розробка і випуск інструментів і виробів Вивчення методів виробництва Оцінювання виконаної роботи Матеріальне стимулювання Планування Складання розкладів Аналіз результатів Керування виробничими операціями Вирішення проблем виробничої логістики Контроль якості Оцінювання отриманих ресурсів Інспекція підрозділів	Фондовіддача
			Швидкість поновлення продуктової лінійки
			Матеріаловіддача
			Оборотність
			Витрати на один грн. реалізованої продукції
Фінансові	Фінансовий відділ	Бюджетування Управління фінансовими потоками Фінансовий контроль	Коефіцієнт співвідношення власних і кредитних коштів
			Коефіцієнти абсолютної та поточної ліквідності
			Коефіцієнт фінансової стійкості
Маркетингові	Маркетингова служба	Визначення потреб ринку Прогнозування попиту Прогнозування майбутніх розробок і проектів Аналіз наявної потужності Аналіз технічних можливостей	Рентабельність діяльності виробництва
			Рентабельність реалізованої продукції
			Рентабельність власного капіталу
Інноваційні	Науково-технічний, аналітичний відділ	Розробка проектної та конструкторської документації Розробка прогресивних напрямів	Питома вага реалізованих послуг (продукції) в загальному обсязі
			Конкурентоспроможність високотехнологічної продукції
Організаційні	Відділ кадрів	Визначення потреби в робочій силі Підготовка, професійний ріст, тренінги Рекрутинг Мотивація, система преміювання та бонусів, контроль	Коефіцієнт кваліфікації і структури працюючих
			Кількість і рівень ключових компетенцій
			Продуктивність праці Фондоозброєність праці
Ресурсні	Відділ закупівлі та складське господарство	Визначення договірних умов з постачальниками ресурсів Встановлення потреб в ресурсах Логістика Впровадження складського обліку.	Коефіцієнт ефективного використання ресурсів
			Коефіцієнт використання потужності
			Зношеність основних фондів

Таблиця 2

Фактори невизначеності, що впливають на економічну стійкість підприємства в умовах цифровізації

Тип факторів невизначеності	
Внутрішні	Зовнішні
<p>Неоптимальні розмір і структура витрат неоптимальні обсяг і структура виробництва</p> <p>Неоптимальні складу і кваліфікація персоналу</p> <p>Неоптимальні складу і структура виробленої продукції і наданих послуг</p> <p>Неефективна модель організації виробництва і управління</p> <p>Неоптимальний стан майна і фінансових ресурсів</p>	<p>Кризові економічні явища</p> <p>Дії компаній-конкурентів</p> <p>Зовнішньоекономічні санкції</p> <p>Політичні фактори</p>

нашій моделі необхідно здійснювати нормування цих значень, щоб можна було оцінювати їх з єдиної позиції. Також, ми будемо оцінювати значення цих параметрів з точки зору переваги, тому зазначимо, що e гірше, ніж e' , якщо виконана нерівність $e' < e$. У разі якщо менше значення параметра є найкращим, будемо розглядати зворотні цим параметрам величини.

Як правило, нормування показників стану може бути виконана у вигляді лінійного відображення вигляду

$$e = A e' + b, \tag{2}$$

де e' – початкове значення параметра;

e – нормоване значення параметра;

A і b – нормують числа.

Зауважимо, що число A може бути не тільки додатним, але і від'ємним. В рамках цієї методики будемо розглядати вектор стану будівельного підприємства як функцію часу. Для цього введемо поняття тимчасової шкали методики, яке на практиці розглядається як дискретний час. Для оцінки розвитку будівельного підприємства, що містить велику кількість параметрів, доцільно використовувати дискретний час, оскільки будуть розглядатися процеси, які впливають на стан не в постійному, а в по дієвому режимі. Такий режим в динамічній моделі означає, що вплив факторів виявляється імпульсним – в момент виникнення деякої події. Ця подія може бути ризиком, що реалізувався або проявом фактору нестабільності системи. Отже, будемо розглядати дискретну шкалу часу $t \in \{t_0, t_1, \dots, t_N\}$. Важливо відзначити, що в цій шкалі не припускається, що тимчасові інтервали являються безперервними. Під часовою моделлю мається на увазі часи настання подій, які можуть бути нерівномірними і випадковими.

Оскільки час дії фактору невизначеності невідомо, ніхто не знає і точний момент, коли необхідно розглянути цей фактор.

Метою запропонованої моделі є оцінка стійкості розвитку будівельного підприємства на основі визначення відповідності отриманого критерію стійкості. Використання цієї економіко-математичної моделі дозволить моделювати варіативні сценарії сталого розвитку будівельного підприємства, що забезпечують вихід на задану оптимальну траєкторію трансформації системи управління підприємством в умовах цифровізації економіки.

Основні завдання дослідження полягають в наступному (рис. 1).

Визначення планової та прогнозованої траєкторії трансформації будівельного підприємства. Оскільки вектор показників економічного стану будівельного підприємства в рамках методики є функцією часу, процес розвитку підприємства може бути подано у вигляді векторної функції:

$$E(t_n) = \begin{bmatrix} e(t_n) \\ e(t_n) \\ \dots \\ e_N(t_n) \end{bmatrix} \tag{3}$$

Таким чином, ми отримуємо дискретну траєкторію в просторі станів будівельного підприємства, яка описує процес його трансформації. При аналізі траєкторії станів можна розглядати кінцеве значення функції $E(t)$ або всю множину траєкторії. Введемо наступні позначення:

$$L(t_n, t_m) = \{E(t): t_n \leq t_i \leq t_m\} \tag{4}$$



Рис. 1. Концепція оцінка стійкості розвитку будівельного підприємства в умовах цифровізації

де $L(t_p, t_m)$ – всі стани траєкторії, що розглядаються.

Оскільки ми розглядаємо розвиток будівельного підприємства в умовах цифровізації економіки, тобто в умовах невизначеності, то в залежності від факторів невизначеності, що враховуються існують різні траєкторні сценарії. Припустимо, що згідно з плановою стратегією трансформації системи управління підприємством існує основна траєкторія сталого розвитку будівельного підприємства, яку ми будемо позначати наступним чином:

$$L^0(t_0, t_T) = \{E^0(t): t_0 \leq t \leq t_T\} \quad (5)$$

де E^0 – планові параметри стану будівельного підприємства без урахування можливих факторів невизначеності.

Для того щоб врахувати можливі невизначеності в нестабільності зовнішнього середовища, що виникають в умовах цифровізації економіки, розглядатимемо клас відображень Z :

$$f: V^N \rightarrow V^N, f \in Z \quad (6)$$

Ці відображення мають економічний сенс, що складається в коригуванні станів в результаті впливу (f) зовнішніх чинників. Серед цих факторів ми будемо розглядати фактори, які відповідають плановій системі управління будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки. Тому весь клас відображень Z містить відображення, які відповідають управлінню $F \in Z$. Відображення з множини F будуть використовуватися для завдання планової траєкторії трансформації будівельного підприємства. Без врахування чинників нестабільності ми будемо мати наступний вигляд

$$f_0 f_1 \dots f_T E^0(t_0) = E(t_T), f_0, f_1, \dots, f_T \in F \quad (7)$$

Згідно з нашим підходом використовуємо ситуаційну модель, ми продовжимо розглядати тільки ті моменти часу, в які відбувається будь-яка подія. В даному випадку ми розглядаємо події, пов'язані з операційною системою будівельного підприємства. Однак для оцінки впливу факторів невизначеності на стійкість розвитку будівельної галузі необхідно також розглянути в нашій ситуаційній моделі зовнішні чинники, пов'язані з нестабільністю зовнішнього середовища. Введемо в розгляд клас відображень $V \in Z$, які будуть описувати можливі негативні впливи на траєкторію сталого розвитку будівельного підприємства в результаті реалізації різних ризиків. При цьому такі дії будуть носити, як правило, негативний характер, момент настання цих подій - випадковий, тому ми будемо враховувати їх в нашій моделі в момент настання. З огляду на це ми отримуємо наступне рівняння, що описує динаміку траєкторії трансформації системи управління будівельним підприємством:

$$h_T h_{T-1} \dots h_1 h_0 E^0(t_0) = E(t_T) \quad (8)$$

де $h_m \in F \cup V$ – фактор управління або фактор ризику.

Заздалегідь ми не знаємо, в якій послідовності будуть виникати ці фактори, оскільки в ситуаційній моделі ці невизначеності виникають в випадковій тимчасовій проміжці. Це динамічне рівняння описує спільний вплив різних чинників, які формують реалізовану траєкторію трансформації системи управління будівельним підприємством. Оскільки множина Z є алгебраїчною напівгрупою, то добуток цих факторів саме є елемент множини Z . Тому можна розглядати підгрупу напівгрупи Z , породженої множиною $F \cup V$, тобто що

містить всі можливі алгебраїчні комбінації елементів цієї множини. Таку напівгрупу ми будемо позначати наступним чином: ZFV. Тепер розглянемо оцінку впливу факторів невизначеності, пов'язаних з впливом зовнішнього середовища (наприклад, економічна нестабільність і фактори ризику в умовах цифровізації). Будемо виходити з того, що існує планова траєкторія розвитку будівельного підприємства на заданому часовому інтервалі як послідовність значень в просторі параметрів, що описують стан будівельного підприємства в задані моменти часу:

$$E^0(t_0), E^0(t_1), \dots, E^0(t_T) \quad (9)$$

Одночасно можна розглядати послідовність реалізованих станів (або прогнозованих з урахуванням ймовірного прояву факторів невизначеності станів), що описують параметри будівельного підприємства. Цю послідовність позначимо як:

$$E^0(S_0), E^0(S_1), \dots, E^0(S_T) \quad (10)$$

Тут виникає одна принципова проблема, характерна для ситуаційних математичних моделей, яка полягає в наступному: тимчасові проміжки, де визначені значення цих станів, різні, тобто $t_n \neq s_m$. Однак в рамках цієї методики можна припускати, що має місце наступне співвідношення:

$$\forall t_n, \exists S_m: t_n = S_m \quad (11)$$

Це означає, що кожному моменту часу в вихідній траєкторії відповідає момент часу в реальному траєкторії. При визначенні сценарію і критерію сталого розвитку будівельного підприємства проводиться оцінка впливу зовнішніх факторів невизначеності, для якої виникає необхідність оцінювати різницю між запланованими значеннями параметрів і реальними значеннями параметрів. У цьому випадку ми повинні використовувати поняття метрики, оскільки необхідно використовувати ваги при обчисленні різниці між параметрами. Далі будемо керуватися наступним алгоритмом визначення метрики: для отримання оцінки впливу зовнішніх факторів невизначеності будемо використовувати поняття метричних просторів. Для будь-якої пари елементів E_1 і E_2 ми введемо числову функцію $v(E_1, E_2)$, яку будемо називати метрикою в просторі параметрів. Ми будемо використовувати такий вигляд метрики для пари економічних станів будівельного підприємства (планового та фактичного):

$$E(t_n) = \begin{bmatrix} e_1(t_n) \\ e_2(t_n) \\ \dots \\ e_N(t_n) \end{bmatrix} \quad \text{і} \quad E^0(t_n) = \begin{bmatrix} e_1^0(t_n) \\ e_2^0(t_n) \\ \dots \\ e_N^0(t_n) \end{bmatrix} \quad (12)$$

Метрика задається наступною формулою:

$$v(E^0(t_n), E(t_n)) = \sum_{k=1}^N \alpha_k |e_k^0(t_n) - e_k(t_n)| \quad (13)$$

Тут вагові коефіцієнти $\alpha_k > 0$ задають важливість відповідних параметрів в просторі параметрів. Оскільки числові значення параметрів ми раніше нормували, вибір цих вагових коефіцієнтів залежить від процедури нормування. Компоненти отриманого вектору пріоритетів відповідатимуть ваговим коефіцієнтам економічних параметрів розвитку будівельного підприємства. Після введення поняття метрики на просторі параметрів, стало можливим отримувати кількісні оцінки для

впливу факторів невизначеності на економічну стійкість будівельного підприємства. Можна розглядати кумулятивний (накопичений до моменту часу t) вплив факторів невизначеності на трансформацію системи управління. Кумулятивний вплив являє собою тимчасову послідовність впливів, яка описує послідовне (накопичується) вплив факторів невизначеності на стійкість розвитку будівельного підприємства:

$$C(t) = \sum_{t_n < t} v(E^0(t_n), E(t_n)) = \sum_{t_n < t} \sum_{k=1}^N \alpha_k |e_k^0(t_n) - e_k(t_n)| \quad (14)$$

де $C(t)$ – кумулятивна (накопичена) оцінка станів. Таким чином, ми отримуємо функцію впливу факторів невизначеності, яка визначена для всіх тимчасових значень. Ця сукупна оцінка впливу невизначеності відіграє найважливішу роль при плануванні різних заходів щодо зниження негативного впливу невизначеності, а також для прийняття коригуючих управлінських рішень, пов'язаних зі зниженням негативного впливу факторів невизначеності з метою підтримки сталого розвитку підприємства. Отримані оцінки дозволяють сформулювати умови економічної стійкості будівельного підприємства з урахуванням факторів невизначеності.

Поняття стійкості пов'язано з визначенням порогу стійкості трансформації будівельного підприємства. Оскільки існуючі чинники завжди призводять до розбіжностей між запланованим значенням параметрів і реальними, потрібно встановити певне порогове значення відносного впливу факторів невизначеності. Розглянемо метод розрахунку таких показників. Насамперед зазначимо, що ми будемо розглядати відносне розходження між планованими значеннями параметрів і реальними з урахуванням факторів невизначеності. Введемо функцію відносного впливу факторів невизначеності (інтегральне відхилення від планового стану підприємства) за такою формулою:

$$\mu(t_n) = \frac{C(t_n)}{E^0(t_n)} \quad (15)$$

де норма вектору характеристик стану будівельного підприємства

$$E^0(t_n) = \sum_{t_n < t} \sum_{k=1}^N \alpha_k |e_k^0(t_n)| \quad (16)$$

коефіцієнти α_k ті ж самі, що у визначенні метрики. Критерієм сталого розвитку будівельного підприємства є величина, пов'язана з динамікою функції відносного впливу факторів невизначеності. Тепер ми можемо сформулювати критерій сталого розвитку будівельного підприємства з урахуванням факторів невизначеності. Ми будемо говорити, що розвиток будівельного підприємства носить стійкий характер в даний момент часу, якщо виконана така умова:

$$\frac{\mu_{\max}}{\mu(t_n)} \geq 1, t_n \leq t_T \quad (17)$$

де величина μ_{\max} – заздалегідь заданий поріг стійкості для показників економічної стійкості.

Критерій стійкості розвитку доцільно формувати за кожним показником економічної стійкості (табл. 1). Як поріг стійкості необхідно розглядати значення показників, виходячи з необхідності створення умов досягнення економічної стійкості будівельним підприємством в умовах цифровізації економіки. На підставі цих показників сформуємо інтегральний показник економічної стійкості. В якості такого показника будемо розглядати мультиплікативну вибірку приватних показників економічної стійкості, розрахованих для кожного параметра. Це дозволить уникнути ситуації в якій економічно стійким буде визнано підприємство, що володіє дуже низькими значеннями ряду приватних показників економічної стійкості. Інтегральний показник економічної стійкості будівельного підприємства визначається за формулою:

$$\tilde{\mu} = \prod_{i=1}^N \frac{\mu_{\max}^i}{\mu^i(t_n)} \quad (18)$$

де N – кількість показників економічної стійкості; μ_{\max}^i – заздалегідь заданий поріг стійкості для показників економічної стійкості для i -го показника, а величина $\mu^i(t_n)$ визначається за формулою:

$$\mu^i(t_n) = \frac{\sum_{t_n < t} \alpha_i |e_i^0(t_n) - e_i(t_n)|}{\sum_{t_n < t} \alpha_i |e_i^0(t_n)|} \quad (19)$$

Розвиток будівельного підприємства можна вважати економічно стійким, якщо $\tilde{\mu} \geq 1$. Розрахунок інтегрального показника економічної стійкості є визначальним інструментом підтримки прийняття рішень керівництвом підприємства щодо реалізації заходів трансформації системи управління в умовах цифровізації економіки.

Висновки. В даному дослідженні пропонується чітко структурований механізм формування траєкторії трансформації системи управління будівельним підприємством, початковим етапом якого стала представлена вище модель. Методика включає систему показників, що оцінюють рівень стійкості підприємства в даний момент часу; інструментарій, що дозволяє використовувати цю систему показників на всіх стадіях життєвого циклу підприємства з урахуванням впливу різноспрямованих відмінних між собою за ступенем впливу чинників невизначеності, що виникають в умовах цифровізації економіки; можливість визначати сценарії розвитку підприємства в залежності від ступеня впливу на його функціонування факторів невизначеності; можливість проводити оцінку ефективності передбачуваних управлінських рішень щодо протидії цим чинникам.

Список використаних джерел:

1. Іванчук К.О. Теоретичні підходи до визначення сутності категорії «розвиток підприємства». *Стратегія і механізми регулювання промислового розвитку*. 2012. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_21
2. Помазуновська Т.О., Цифра Т.Ю. Оцінка фінансової стійкості підприємств будівельної галузі у період 2012-2017 роки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2019. Вип. 40 (економічний). С. 174–182.
3. Лівінський О.М. Економіка будівництва : навч. посіб. Київ : УАН “МП Леся”, 2019. 226 с.
4. Стеценко С.П. Показники-індикатори економічної безпеки будівельних підприємств. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2014. Вип. 36, ч. 2. С. 141–145.
5. Цифра Т.Ю. Економічні підходи до формування та оцінки стратегії будівельного підприємств. *Технологічний аудит та резерви виробництва*. 2018. № 39(4). С. 70–76.

6. Bielienskova Olga. The prediction model of economic stability (based on small construction enterprises of Ukraine). *European Applied Sciences, November-December*, 2013, 8. Stuttgart, Germany. Pp. 161–163.
7. Беленкова О.Ю. Економічна стійкість малих будівельних підприємств України: оцінка, тенденції, перспективи. *Проблеми економіки*, 2013. № 3. С. 51–62.
8. Тиби́нь А., Смачило І. Удосконалення управління підприємством в контексті сталого розвитку. *Вісник ТНЕУ*. 2009. № 1. С. 45–51.
9. Тищенко О.М., Єніна-Березовська А.О. Аналіз фінансової стійкості коксохімічних підприємств. *Проблеми економіки*. 2010. № 1. С. 30–35.
10. Питання діяльності Міністерства цифрової трансформації. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/npa/proyekt%postanovi%kabinetu%ministriv%ukrayini%pitannya%diyalnosti%minister%stva%cifrovoyi%transformaciyi>

References:

1. Ivanchuk K.O. (2012). Teoretychni pidkhody do vyznachennja sutnosti kateghoriji «rozvytok pidpryjemstva» [Theoretical approaches to defining the essence of the category "enterprise development"]. *Stratehiya i mekhanizmy rehulyuvannya promyslovoho rozvytku*, pp. 231–239. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/sim_2012_2012_21
2. Pomazunovs'ka T.O., Cyfra T.J. (2019). Ocinka finansovoji stijkosti pidpryjemstv budivel'noji ghaluzi u period 2012-2017 roky [Assessment of financial stability of enterprises in the construction industry in the period 2012-2017]. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, vol. 40 (ekonomichnyy), pp. 174–182.
3. Livins'kyj O.M. (2019). *Ekonomika budivnytstva* [Construction economics]. Kiev: UAN, "MP Lesya". (in Ukrainian)
4. Stetsenko S.P. (2014). Pokaznyky-indykatory ekonomichnoyi bezpeky budivel'nykh pidpryjemstv [Indicators of economic security of construction companies]. *Ways to increase the efficiency of construction in the formation of market relations*, vol. 36, ch. 2, pp. 141–145.
5. Cyfra T.J. (2018). Ekonomichni pidkhody do formuvannja ta ocinky strateghiji budivel'nogho pidpryjemstv [Economic approaches to the formation and evaluation of the strategy of construction companies]. *Technological audit and production reserves*, no. 39(4), pp. 70–76.
6. Bielienskova Olga (2013). The prediction model of economic stability (based on small construction enterprises of Ukraine). *European Applied Sciences*, November-December. Stuttgart, Germany. Pp. 161–163.
7. Bjeljenkova O.J. (2013). Ekonomichna stijkistj malykh budivel'nykh pidpryjemstv Ukrainy: ocinka, tendenciji, perspektyvy [Economic stability of small construction enterprises of Ukraine: assessment, trends, prospects]. *Problems of the economy*, no. 3, pp. 51–62.
8. Tybinj A., Smachylo I. (2009). Udoskonalennja upravlinnja pidpryjemstvom v konteksti stalogho rozvytku [Improving enterprise management in the context of sustainable development]. *Bulletin of TNEU*, no. 1, pp. 45–51.
9. Tyshhenko O.M., Jenina-Berezovs'ka A.O. (2010). Analiz finansovoji stijkosti koksokhimichnykh pidpryjemstv [Analysis of the financial stability of coke plants]. *Problems of the economy*, no. 1, pp. 30–35.
10. Pytannja dijajlnosti Ministerstva cyfrovoji transformaciji [Issues of activity of the Ministry of Digital Transformation]. URL: <https://www.e.gov.ua/ua/npa/proyekt%postanovi%kabinetu%ministriv%ukrayini%pitannya%diyalnosti%minister%stva%cifrovoyi%transformaciyi>

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32847/business-navigator.57-32>

Сафонов Ю.М.,

доктор економічних наук, професор,
заступник директора державної наукової установи
«Інститут модернізації змісту освіти»,

професор,

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана

Петрушко А.В.,

здобувач,

*Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая, м. Київ*

Safonov Yuriy,

Doctor of Economic Science, Professor,

Deputy Director of Scientific Institute of Education Content Modernization,

Professor,

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman

Petrushko Andrew,

Applicant,

*Academician Yuriy Bugay International Scientific
and Technical University, Kyiv*

ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТРАТЕГІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

Сафонов Ю.М., Петрушко А.В. Детермінанти формування національної стратегії економічної безпеки. В статті визначено сутність категорії «Національна безпека України». Розглянуто стратегія економічної безпеки та її значення. Розроблено сегментні складові, які визначатимуть шляхи та інструменти реалізації Стратегії національної безпеки України. Перелічено етапи формування економічної безпеки. Розглянуто сучасні виклики, які повинні бути враховані при формуванні національної стратегії економічної безпеки. Дано визначення стратегічним орієнтирам. Досліджено вплив корупції на національну безпеку країни. Визначено перелік сфер національного середовища, у яких можуть бути загрози економічній безпеці країни. Перелічено основні фактори, які стратегія економічної безпеки повинна забезпечити. Дано оцінку безпеці національної економіки країни. Зроблено висновки, що детермінанти формування національної стратегії економічної безпеки тісно взаємопов'язані з філософськими аспектами існування суб'єктів у національній економіці.

Ключові слова: Національна безпека, корупція, орієнтири, стратегія національної безпеки, фактори, детермінанти.

Сафонов Ю.Н., Петрушко А.В. Детерминанты формирования национальной стратегии экономической безопасности. В статье определена сущность категории «Национальная безопасность Украины». Рассмотрены стратегия экономической безопасности и ее значение. Разработаны сегментные составляющие, которые будут определять пути и инструменты реализации Стратегии национальной безопасности Украины. Перечислены этапы формирования экономической безопасности. Рассмотрены современные вызовы, которые должны быть учтены при формировании национальной экономической безопасности. Дано определение стратегическим ориентирам. Исследовано влияние коррупции на национальную безопасность страны. Определен перечень сфер национальной среды, в которых могут быть угрозы экономической безопасности страны. Перечислены основные факторы, стратегия экономической безопасности должна обеспечить. Дана оценка безопасности национальной экономики страны. Сделаны выводы, что детерминанты формирования национальной экономической безопасности тесно взаимосвязаны с философскими аспектами существования субъектов в национальной экономике.

Ключевые слова: Национальная безопасность, коррупция, ориентиры, стратегия национальной безопасности, факторы, детерминанты.

Safonov Yuriy, Petrushko Andrew. Determinants of formation of the national strategy of economic security. The article defines the essence of the category "National Security of Ukraine". The strategy of economic security and its significance are considered. Segment components have been developed that will determine the ways

and tools for implementing the National Security Strategy of Ukraine. The stages of formation of economic security are listed. The current challenges that must be taken into account in the formation of a national strategy of economic security are considered. The definition of strategic guidelines is given. The impact of corruption on the national security of the country has been studied. The list of spheres of the national environment in which there can be threats to economic security of the country is defined. The main factors that the economic security strategy should provide are listed. The security of the national economy is assessed. It is concluded that the determinants of the formation of the national strategy of economic security are closely interrelated with the philosophical aspects of the existence of subjects in the national economy. The strategy of economic security is a long-term quantitatively and qualitatively oriented certain direction of ensuring the economic security of the country and a set of tools, measures, methods, algorithms, models and mechanisms aimed at overcoming negative phenomena, threats and risks to achieve national macroeconomic stability, sustainability, growth and development. in the context of globalization and unstable international environment. Strategic guidelines are headed by the organizational and functional system of economic security of the country, and therefore affect all its components. Strategic guidelines are a tool of strategic regulation and management, which determines the priority indicators of the state and development of economic security in the national environment, which are important for the national security of the country. Due to the factors of globalization and the development of international integration processes, there is a constant need to revise the strategic guidelines related to the economic security of the country. They should have a general orientation and in the future should be expressed in quantitative or qualitative parameters, as well as be able to transform into a targeted program of action to ensure the economic security of the national economy.

Key words: National security, corruption, guidelines, national security strategy, factors, determinants.

Постановка проблеми. Досить актуальним постає питання забезпечення економічної безпеки національної економіки в умовах процесу глобалізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика економічної безпеки активно досліджується у міжнародному середовищі багатьма науковцями.

Постановка завдання. Запорукою стратегічного розвитку національної економіки є людський капітал, який також забезпечує та підтримує національну безпеку України.

Виклад основного матеріалу дослідження. Національна безпека України – це захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та захист життєво важливих інтересів людини, суспільства і держави, реалізація яких забезпечує державний суверенітет України, її прогресивний демократичний розвиток, а також безпечні умови життєдіяльності і добробут її громадян [1].

Радою національної безпеки і оборони України 14 вересня 2020 року було ухвалено рішення про «Про Стратегію національної безпеки України», яка була затверджена Указом Президента України.

Сегментні складові, які визначатимуть шляхи та інструменти реалізації Стратегії національної безпеки України відображені на рис. 1.1. Основним сегментом, який забезпечує захист національного макроекономічного середовища є стратегія економічної безпеки.

Стратегія економічної безпеки – це довгостроковий кількісно та якісно орієнтовний певний напрям забезпечення економічної безпеки країни та сукупність засобів, заходів, методів, алгоритмів, моделей і механізмів спрямованих на подолання негативних явищ, загроз і ризиків з метою досягнення національної макроекономічної стабільності, стійкості, зростання та розвитку в умовах глобалізації та нестабільного міжнародного середовища.

Стратегія економічної безпеки виключає детермінізм у поведінці суб'єктів, тому що стратегія, яка визначає кінцевий результат, залишає свободу вибору в непередбачуваних (мінливих) умовах функціонування та розвитку національної економіки.

На сучасному етапі розвитку національної економіки гострішого значення набувають проблемні питання формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки у макроекономічному середовищі країни.

Погодимося, що безпека національної економіки – стан захищеності національних економічних інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз в економічній, політичній, соціальній та духовній сферах, що забезпечує незалежність національної економіки, її стабільність, стійкість, спроможність до постійного оновлення та саморозвитку. А структурно-логічна схема наукового дослідження процесу формування економічної безпеки країни повинна включати наступні етапи:

- оцінювання безпеки економіки країни;
- діагностування проблем в забезпеченні економіки країни;
- кластеризація країн світу за рівнем сформованості економічної безпеки;
- сценарне моделювання забезпечення економіки країни;
- визначення пріоритетності складових економічної безпеки країни;
- формування заходів забезпечення економіки країни [3].

Тому, стратегія економічної безпеки повинна забезпечити:

- нівелювання існуючих загроз, превенції загрозам, компенсації збитків тощо, тобто сфокусована на забезпеченні підтримки економічної безпеки у національному просторі;
- збільшення економічної стійкості, зниження витрат та збільшення доходів, продажу активів тощо, тобто сфокусована на забезпеченні відновленні економічної безпеки у національному просторі.

Динаміка передумов й умов розвитку макроекономічної системи країни свідчить про наявність і посилення таких взаємопов'язаних тенденцій, які впливають на економічну безпеку:

- глобальна макроекономічна система посилює транспарентність національної економіки, що у свою



Рис. 1.1. Сегментні складові, які визначатимуть шляхи та інструменти реалізації Стратегії національної безпеки України

Джерело: побудовано автором за [2]

чергу впливає на системну вразливість і схильність до системних ризиків;

- у транспарентній національній економіці існуючі моделі, методи та механізми регулювання, управління й контролю малоефективні, тому що не враховують тенденції наростання хаотичності та флуктуаційні аспекти;

- на тлі фінансово-економічних негараздів і глобальних небезпек, міжнародна економіка та національна економічна система перетворюються в єдине взаємопов'язане ціле;

- відбувається ускладнення макроекономічного середовища країни, тому що сучасні новачки в економічній сфері не вписуються в класичну теоретичну економіку, а класичне розуміння макроекономічних процесів потребує принципово інших підходів до їх регулювання, у тому числі з урахуванням аспектів синергії;

- віртуалізація економічних і соціальних відносин, розвиток цифрової економіки, цифрового суспільства,

мережевих структур та архітектоники, сприяє системній трансформації ролі державних інститутів й економічних суб'єктів у забезпеченні економічної безпеки країни;

- наслідком міжнародної інтеграції є загальне зниження керованості та прояви нестійкості у національному ринковому середовищі.;

- фінансова глобалізація, яка регулюється відповідними міжнародними інституціями та які втручаються в діяльність національних інституцій призводить до порушення (послаблення) державних функцій, які забезпечують економічну безпеку національної економіки.

Відмітимо, що стратегія характеризує визначений напрям, шлях подальшої поведінки державних інституцій та суб'єктів господарювання у національному макроекономічному просторі, у рамках яких досягаються стратегічні орієнтири в площині економічної безпеки країни.

У сучасних трансформаційних умовах не можливо забезпечити економічну безпеку країни без обґрунто-

ваної стратегії функціонування та розвитку національної економіки та її сегментів. Також необхідно врахувати кон'юнктуру національного та міжнародного ринкового середовища.

Процес визначення стратегічних орієнтирів у формуванні національної стратегії економічної безпеки визначена на рис. 1.2.

Стратегічні орієнтири очолює організаційно-функціональну систему забезпечення економічної безпеки країни, а отже, впливають на всі її складові компоненти.

Стратегічні орієнтири – це інструмент стратегічного регулювання й управління, який визначає пріоритетні індикатори стану та розвитку економічної безпеки у національному середовищі, що є важливими для національної безпеки країни.

В впливом факторів глобалізації та розвитку міжнародних інтеграційних процесів постійно виникає необхідність перегляду стратегічних орієнтирів, які пов'язані з економічною безпекою країни.

Вони повинні мати загальну орієнтацію та у подальшому мають бути виражені у кількісних або якісних параметрах, а також мати можливість трансформуватися у цілеспрямовану програму дій щодо забезпечення економічної безпеки національної економіки.

Стратегія економічної безпеки в умовах турбулентного функціонування національної економіки повинна мати три основні компоненти:

- методика випереджальної протидії;
- механізми адекватної відповіді;
- інструменти захисту.

Основні загальноекономічні принципи при формуванні національної стратегії економічної безпеки:

- орієнтація на довгострокові глобальні цілі;
- забезпечення взаємозв'язку елементів стратегії;
- гнучкість структури, механізмів й алгоритмів;
- мультиваріативність розвитку подій;
- єдність та комплексність стратегії;
- принцип фактору часу;
- принцип ефективності.

Стратегія економічної безпеки повинна формуватися та реалізовуватися в межах макроекономічної політики країни та сприяти вирішенню наступних питань:

- удосконалення нормативно-правових актів, які впливають на економічну безпеку;
- уточнення завдань і функцій суб'єктів, які забезпечують підтримку економічної безпеки в країні;
- сприяння підвищенню ефективності системи контролю за діяльністю суб'єктів, які впливають на економічну безпеку країни;

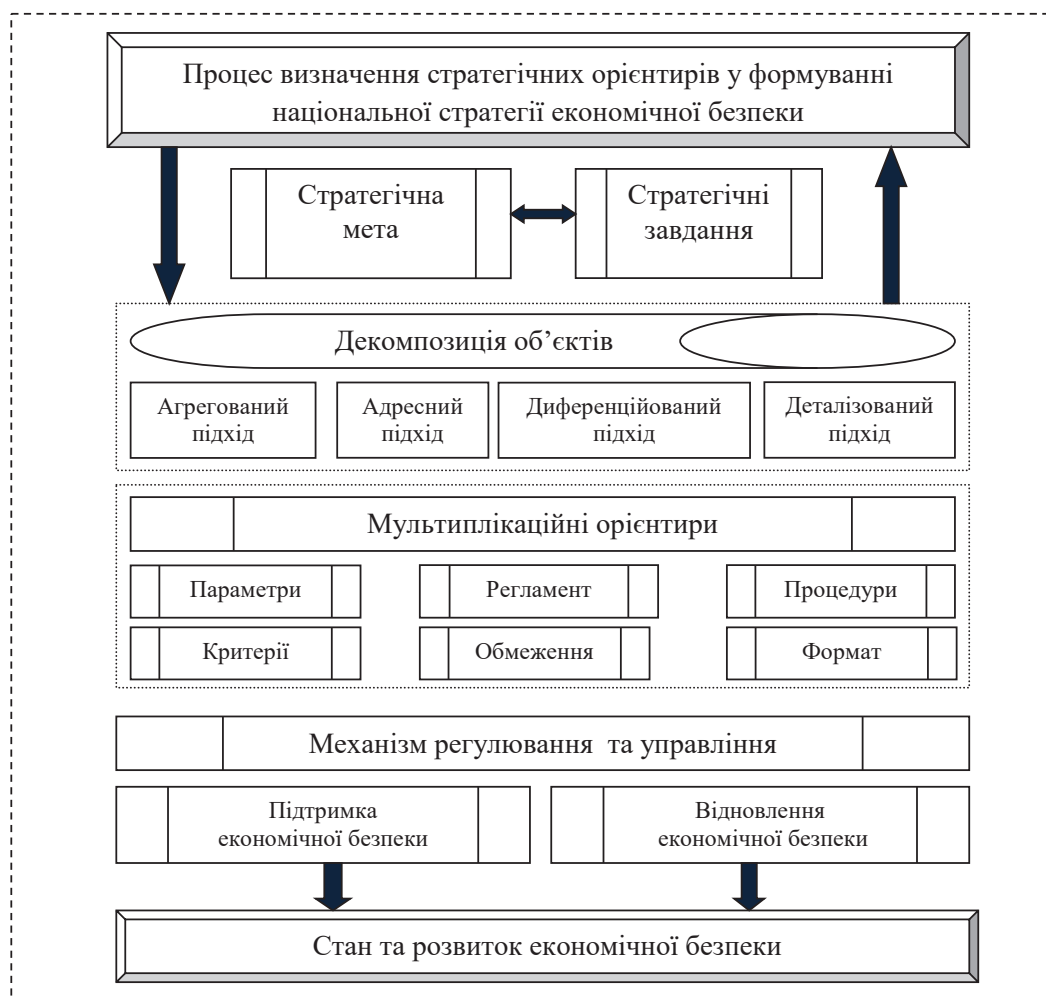


Рис. 1.2. Процес визначення стратегічних орієнтирів у формуванні національної стратегії економічної безпеки

– підвищення ефективності спостереження та виявлення ендогенних та екзогенних загроз економічній безпеці;

– забезпечує попередження та нейтралізацію негативних явищ в макроекономічній системі країни.

Сучасні виклики, які повинні бути враховані при формуванні національної стратегії економічної безпеки:

- вплив пандемія COVID-19 на національну економіку;
- міжнародні торговельні війни;
- посилення протекціонізму у глобальному середовищі;
- обмеженість державних ресурсів;
- військові дії та окупація частини території країни;
- діджиталізація процесів в макроекономічному середовищі;

– розвиток цифровізації;

– загострення конкурентної боротьби в масштабах міжнародної економіки та ін.

Таким чином, нові виклики сьогодення вимагають пошуку неординарних, негайних і новаторських стратегічних рішень, які забезпечать економічну безпеку країни та її суб'єктів.

Достатньо сильно впливає на економічну безпеку країни тіньова економіка та злочинність в економічній сфері, а саме:

- шахрайство в господарській діяльності;
- кіберзлочинність;
- незаконного привласнення активів (майна);
- шахрайство у сфері управління персоналом;
- незаконні дії у публічних закупівель;
- ухилення від сплати загальнодержавних та місцевих податків і зборів;
- створення тіньових схем незаконно використання фінансових ресурсів;
- корупція.

Корупція – явище не нове в житті суспільства та має багатомісячну історію і притаманне практично всім суб'єктам міжнародної економіки. Корупція проявляється у різних формах і сегментах національного макросередовища та створює основу розквіту тіньової економіки, а тіньова економіка, у свою чергу, продукує корупцію.

У корупції переплетені та взаємопов'язані причини, наслідки, цілі й грошові ресурси, що створюють порочне замкнуте коло. Тіньова економіка та злочинність в економічній сфері виокремлює наступні аспекти:

– формують корупційні відносини у всіх суспільно-політичних сферах країни, що впливає на розвиток національної економіки;

– існують та зростають у великих масштабах за умови корумпованості в системі інституційного регулювання та управління;

– створюють основу для формування нових сфер, видів і сегментів шахрайства;

– продукує нелегальну підприємницьку та господарську діяльність;

– загрожує національній безпеці країни.

Відмітимо, що тіньова економіка є економічною основою корупції, яка в свою чергу є основою тіньової економіки.

Таким чином, під впливом розвитку тіньової економіки та злочинності в економічній сфері у національному макроекономічному середовищі відбувається наростання та прояв феномена «відмов ринкових меха-

нізмів», що призводить до негативного розвитку й посиленню чинників дестабілізації національної економіки.

На економічну безпеку також впливають певні диспропорції між національним і глобальним розвитком економічної системи, зокрема:

– глобалізація економічної системи призводить до посилення ролі нових підприємницьких форматів, транснаціональних фінансових установ, глобальних корпорацій тощо, які не піддаються національному регулюванню та і контролю, що призводить до критичної дивергенції в країні, планомірного зниження рівня життя у національному середовищі, соціальних вибухів та катаклізмів;

– стимулювання зростання національної економіки за рахунок кредитної емісії, що призводить до виникнення критичних рівнів боргового навантаження на національну економіку.

– дивергенції темпів зростання результатів господарської діяльності і темпів зростання споживання, що візуалізується у формі кризи перевиробництва надвиробництва;

– монетаристська політики, яка сприяє створенню «фінансових бульбашок» та забезпечує високу волатильність і нестійкість фінансових ринків, грошово-кредитної системи та національної економіки;

– нерівноправні відносини між країнами, що розвиваються та розвинутими простежуються на всіх рівнях глобальної макросистеми; особливо характерна патерналістська державна політика, де великі суб'єкти отримують дотації, пільги, субсидії, цільові безповоротні позики, зменшення податкового навантаження та ін.;

– ступінь мобільності капіталу в рази перевищує рівень мобільності інших факторів господарської діяльності.

Відмітимо, що останні п'ять років простежується тенденція до погіршення боргової позиції України в міжнародній економіці, а державний борг по відношенню до ВВП країни складає 50,3 % . Основними причинами нестійкої боргової позиції нашої країни є: постійний дефіцит державного бюджету, який у 2020 році збільшився під впливом пандемії Covid-19, неефективне використання та розкрадання позикових коштів.

Таким чином, перелік загроз економічній безпеці країни відбувається у наступних сферах національного середовища:

- політична сфера;
- господарська сфера;
- економічна сфера;
- грошово-кредитна сфера;
- соціальна сфера;
- екологічна сфера.

На підставі дослідження нормативно-правових документів визначимо основні потенційні загрози економічній безпеці країни: зростання тіньової економіки; відсутність єдиного правоохоронного органу, який розслідує порушення у сфері національної економіки; відсутність стратегічної політики енергозбереження, що створює загрозу енергетичній безпеці країни; воєнна агресія та окупація частини території країни; втрата фінансово-економічної самостійності у вирішенні соціально-економічних та фінансових питань, під впливом іноземних кредиторів; гуманітарна катастрофа на сході країни; дестабілізація грошової одиниці за рахунок девальвації або ревальвація; дефор-

мація підприємницького середовища; дисбаланси на валютному ринку; залежність процесу реформування національної економіки від зовнішніх кредиторів; значна боргова залежність, яка візуалізується у критичних обсягах державного (гарантованого) зовнішнього та внутрішнього боргу; значне падіння обсягів господарської діяльності; значний дефіцит державного бюджету та бюджетів територіальних громад; відсутність мотивації до створення доданої вартості; низький рівень заробітної платні; панічні настрої суспільства; скорочення внутрішнього валового продукту; велика частка суб'єктів господарювання з від'ємними фінансовими результатами; значний рівень матеріалоємності й енергоємності господарської діяльності у промисловості країни, що зумовлює низьку конкурентоспроможність результатів їх діяльності; зниження інвестиційної підтримки зі сторони зовнішніх та внутрішніх інвесторів; зростаючий дефіцит трудових ресурсів, старіння населення; зрощення суб'єктів підприємницької діяльності та політики; кризові макроекономічні тенденції в національній економіці; кризу довіри в соціумі; міграція населення; небезпека депопуляції та загострення демографічної кризи; невідповідність програм реформування національної економіки та визначеними суспільством пріоритетам; недовіра у суспільстві до судової влади; недосконалість нормативно-правового регулювання суспільних відносин, у тому числі, неналежний рівень захисту права інтелектуальної власності; неефективна диверсифікація джерел постачання енергоносіїв; неефективне використання науково-технічного та технологічного потенціалу; неефективність використання паливно-енергетичних ресурсів; неефективність державного регулювання та управління соціально-економічними процесами; неефективність контролю за дотриманням вимог Конституції

України та інших нормативно-правових документів; неефективність контролю та непрозорість відносин у сфері державного майна, у тому числі, територіальних громад; незадовільні темпи диверсифікації джерел постачання паливно-енергетичних ресурсів; непрозорі механізми розпорядження бюджетними ресурсами; нераціональне використання боргових ресурсів; нераціональний розподіл кредитних ресурсів у стратегічно важливі види економічної діяльності національної економіки; низька інноваційна активність; низький рівень фінансово-економічної стійкості у суб'єктів національної економіки; організовані злочинні групування; шахрайські дії на ринку ресурсів; погіршення умов створення та розвитку підприємницької діяльності; поширення корупції в системі інституційного регулювання та управління; слабка ефективність банківської системи; соціально-економічна незахищеність суспільства; трансформаційні процеси у створенні територіальних громад.

Висновки з проведеного дослідження. Детермінанти формування національної стратегії економічної безпеки тісно взаємопов'язані з філософськими аспектами існування суб'єктів у національній економіці, і завжди є суб'єктивним поглядом на перспективу їх функціонування та розвитку.

Також необхідно відмітити, що детермінанти національної стратегії економічної безпеки повинні бути сприятливими макроекономічною динамічною конструкцією.

Ключовою загрозою економічній безпеці національної економіки є глобальні виклики, корупція та агресивна поведінка зовнішнього оточення. Основним із способом подолання негативної ситуації в національному макроекономічному середовищі є глобальне перетворення господарської системи країни та забезпечення стохастичних зрушень в сфері економічної безпеки.

Список використаних джерел:

1. Про національну безпеку : Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII. Дата оновлення: 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 11.11.2020).
2. Про Стратегію національної безпеки України : Указ Президента України від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (дата звернення: 15.10.2020).
3. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки України. URL: <https://ndc-ipr.org/analytics/post/dovidka-ekonomichna-bezpeka>

References:

1. On national security: Law of Ukraine of June 21, 2018 № 2469-VIII. Date of update: 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (accessed 11 November 2020).
2. On the National Security Strategy of Ukraine: Decree of the President of Ukraine of 14.09.2020 № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> (accessed 15 October 2020).
3. Formation of strategic guidelines for ensuring the economic security of Ukraine. URL: <https://ndc-ipr.org/analytics/post/dovidka-ekonomichna-bezpeka>

Науково-виробничий журнал

БІЗНЕС-НАВІГАТОР

Випуск 1 (57) 2020

Коректура • *Вікторія Бабич*

Комп'ютерна верстка • *Вікторія Удовиченко*

Засновник і видавець:

Приватний вищий навчальний заклад «Міжнародний університет бізнесу і права».

Адреса редакції: вул. 49 Гвардійської Дивізії, б. 37-А, м. Херсон, 73039

E-mail редакції: editor@business-navigator.ks.ua

Електронна сторінка видання: www.business-navigator.ks.ua

Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.

Папір офсет. Цифровий друк. Ум. друк. арк. 22,09

Підписано до друку: 28.02.2020 р. Замов. № 0520/124. Наклад 100 прим.

Надруковано: Видавничий дім «Гельветика»

73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а

Телефон +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08

E-mail: mailbox@helvetica.com.ua

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи

ДК № 6424 від 04.10.2018 р.