

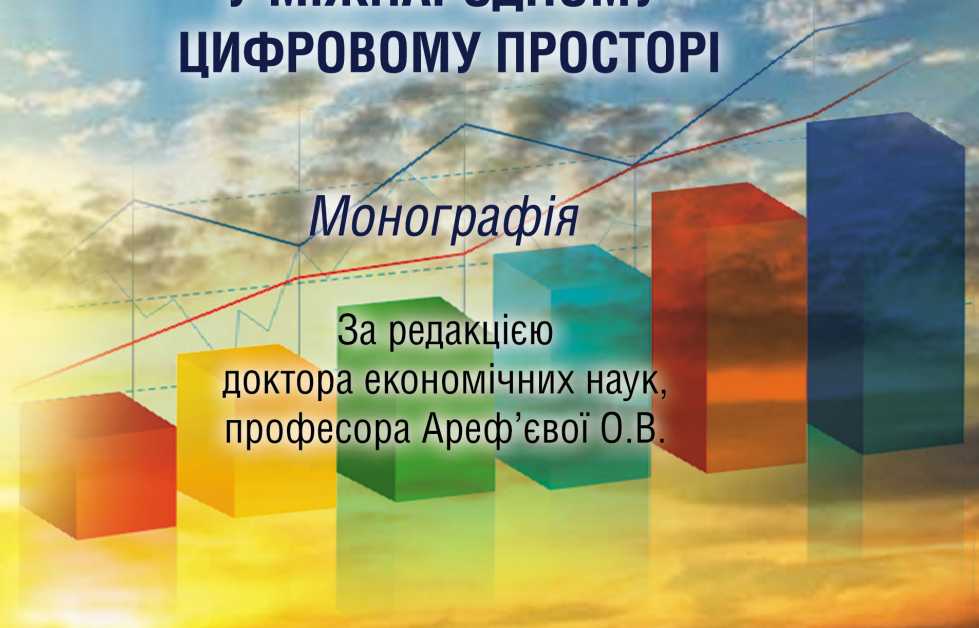
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
У МІЖНАРОДНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ



## КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ У МІЖНАРОДНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ

*Монографія*

За редакцією  
доктора економічних наук,  
професора Ареф'євої О.В.



*Конкурентоспроможність  
підприємств  
у міжнародному  
цифровому просторі*

**М О Н О Г Р А Ф І Я**

За редакцією  
доктора економічних наук, професора  
Ареф'євої О.В.

Київ 2019

*Рекомендовано до друку  
Вченою радою  
Національного авіаційного університету  
(протокол № 3 від 20 березня 2019 року)*

**Рецензенти:**

*Гудзь П.В.* – д.е.н., професор, директор Економіко-гуманіторного інституту, професор кафедри менеджменту, Запорізького національного технічного університету, м. Запоріжжя;

*Кучерук Г.Ю.* – д.е.н., професор, професор кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, м. Київ;

*Штангрет А.М.* – д.е.н., професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Української академії друкарств, м. Львів.

**К 645 Конкурентоспроможність** підприємств у міжнародному цифровому просторі: Монографія/За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: ФОП Маслаков, 2019. – 342 стор.

**ISBN 978-617-7777-67-9**

В монографії викладено результати досліджень проблем забезпечення конкурентоспроможності підприємств в умовах розвитку цифрових технологій економічного простору. Розглянуто організаційно-економічне, інноваційно-інформаційне, фінансове, інвестиційне забезпечення економічного розвитку підприємств в умовах міжнародної інтеграції. Визначено роль стратегічного управління конкурентоспроможністю в процесах розвитку цифрових технологій та їх застосування на підприємствах транспортної та промислової галузей. Досліджено стратегічні підходи до управління ефективністю економічного розвитку підприємств в міжнародному цифровому просторі.

Наукове видання розраховане на науковців, викладачів, докторантів, аспірантів та студентів, фахівців та практиків, які займаються проблемами стратегічного управління конкурентоспроможністю підприємств в умовах міжнародної економічної співпраці.

Результати досліджень друкуються мовою оригіналу, в редакції авторів. Опубліковані матеріали відображають власну думку та наукову позицію авторів, що може не збігатися з точкою зору редакції та носити дискусійний характер. За зміст матеріалів відповідальність несуть їх автори.

**УДК 339.137.2:339.9:007.3(02)**

**ISBN 978-617-7777-67-9**

© Національний авіаційний університет  
© Ареф'єва О.В. та ін.

## ПЕРЕДМОВА

В умовах розвитку цифрової економіки, постійних запитів щодо впровадження інновацій та інформаційних технологій у діяльність підприємств постає питання забезпечення стійкості та ефективності адаптації економічних систем до динамічного конкурентного середовища. Стратегічне управління процесом впровадження змін, адаптації до мінливого економічного простору, появи нових конкурентних переваг дозволить підприємствам забезпечувати стійкість розвитку господарської діяльності та досягнення поставлених цілей щодо підвищення прибутковості, ефективності використання економічного потенціалу та конкурентних переваг.

На сьогоднішній день в науковій спільноті існують публікації щодо організаційного, стратегічного, фінансового, інвестиційного забезпечення стійкого, конкурентного розвитку підприємств у міжнародному економічному просторі. Теоретичні основи стратегічного управління підприємством розкриті у працях його основоположників: М. Портер, ДЖ. Куїн, А.Файоль, І.Ансофф, А.Чендлер, К. Ендрюс та інших відомих науковців. Ними представлено фундаментальні уявлення про поняття стратегічного управління, сформовано основні положення наукових шкіл, що заклали напрями подальшого розвитку теорії управління стійким розвитком. Однак, має місце зміна сутності та змістовного наповнення чинники впливу, тому потребує актуалізації і удосконалення наукове підґрунтя у відповідності до сучасних тенденцій в розвитку базових і функціональних складових стратегічного управління економічними системами із застосування інформаційних технологій та пошуком стійких конкурентних переваг. Так, окремі патання конкурентоспроможності підприємства досліджувалась вітчизняними та іноземними науковцями серед яких Т.П. Авраменко, І.Б. Берегова, О.В. Вартанова, О.Г. Дегтяренко, В.В. Іванова, Ю.П. Калюжна, Л.С. Козак, К.В. Кокура, М.В. Мальчик, Н.О. Пархоменко, В.М. Порожня, О.В. Томашевський та інші.

Цифровий економічний простір є частиною цифрової економіки, яка є потенціалом розвитку багатьох країн і відкриває значні можливості для створення і розвитку бізнесу, створює нові продукти, формує нові потреби. Це можливо завдяки змінам у формуванні потреби, яка не вимагає матеріального підкріплення на першому етапі прийняття рішення споживача при задоволенні власної потреби, що змінює сутність і технологічне наповнення бізнес-моделі підприємств, в тому числі віртуальних і мережевих структур.

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості й транспорту, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва

високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, інструментарієм впровадження яких є науково обґрунтовані методи стратегічного управління інноваційно-технологічним проривом. При обґрунтуванні доцільності впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву розглядаються попередні результати діяльності підприємства, а саме: рівень розвитку потенціалу підприємства та ефективності його використання; взаємодія підприємства з конкурентами, постачальниками і споживачами; методи розробки стратегії та інші чинники. Наповнення новими компетенціями всіх учасників виробничо-комерційного процесу створює іншу систему уподобань при виборі товарів, послуг, місця і змісту праці, наповнює якісними характеристиками комфорту і динаміки часу, що використовується на одну операцію в системі прийняття рішень. Це також вимагає переосмислення система оподаткування учасників цифрової економіки, яка має стимулювати створення віртуальних компаній обґрунтувавши іншу базу оподаткування, можливо не використовувати в даній сфері податок на додану вартість, оскільки інтелектуальний труд важко піддається оцінюванню в даному контексті. Таким чином, радикальні зміни, які відбуваються при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в цифровому просторі характеризується якісно новим наповненням компетенцій менеджерів і робітників підприємства, необхідністю формування інноваційно-цифрового потенціалу, здатного підтримувати створення конкурентних переваг на ринку.

В умовах динамічних економіко-організаційних та інформаційних змін потребують постійної наукової уваги питання взаємозв'язку стратегічного управління розвитком підприємства і його функціональних складових діяльності в умовах міжнародної конкуренції; розробка науково-методичних підходів до розвитку підприємництва в цифровому економічному просторі з використанням функціонально-структурного, маркетингового та контролінгового механізмів; формалізації підходів стратегічного управління розвитком економічного потенціалу підприємства; фінансування збереження стійкості підприємств до глобальних загроз та викликів в умовах розвитку економіки знань. Їхнє вчасне розв'язання сприятимуть підвищенню конкурентоспроможності та потенціалу розвитку підприємств транспорту в інформаційному просторі.

Актуальною проблемою практичного застосування наукових досягнень у сфері економічного управління об'єктами цифрової економіки в умовах міжнародної конкуренції залишається удосконалення концептуальних положень формування організаційно-економічного забезпечення інноваційного управління конкурентоспроможністю, потенціалом, якістю, економічною безпекою, маркетинговим та фінансовими ресурсами підприємства, що дозволить

підприємству зберігати результативність та динаміку розвитку, використовувати новітні інструменти та компетенції зацікавлених сторін в часі і просторі.

В монографії викладено ключові аспекти організаційно-економічного забезпечення ефективності конкурентоспроможності підприємств у міжнародному цифровому просторі.

Авторами першого розділу акцентовано увагу на міжнародній конкурентоспроможності вітчизняних товарів і послуг в умовах розвитку цифрових технологій та їх широкого застосування в економічних процесах. У другому розділі описано результати дослідження стратегічного управління суб'єктами цифрової економіки. Інноваційний розвиток підприємств із застосуванням інформаційно-цифрових технологій у масштабах глобальної економіки авторами розглядається в третьому розділі на основі концепцій економіки знань; інноваційної діяльності університетів та мотивації; стратегічного планування фінансово-економічного забезпечення інноваційного та інтелектуального розвитку, креативних підходів до управління інноваційним потенціалом та компетенціями. Фінансове забезпечення нарощування конкурентоспроможності господарської діяльності підприємств створює передумови забезпечення стійкості стратегічного розвитку, постійної адаптації до появи нових технологій та розвитку власних інформаційно-технологійних переваг. Управлінським аспектам формування конкурентної позиції, мотиваційних інструментів, взаємовідносин зі стейкхолдерами присвячено п'ятий розділ. У шостому розділі авторами розкрито безпекові аспекти забезпечення інноваційного розвитку ІТ-технологій, корпоратизації бізнесу, обґрунтування економічних процесів антикризового управління. Авторами сьомого розділу розглянуто сучасні виклики щодо забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств.

Обґрунтованим авторами ідеям, пропозиціям та шляхам вирішення існуючих актуальним завданням та проблем стратегічного управління стійким розвитком підприємств в умовах глобалізації і присвячена дана колективна монографія. Наукове видання поєднало в єдиному науковому спрямуванні думки вчених щодо дослідження економічних систем в різних аспектах управління ефективністю, безпекою і якістю, інвестиційно-інноваційною діяльністю, фінансовою та маркетинговою політикою забезпечення стійкого розвитку підприємств транспорту і промисловості в умовах глобалізації економічного простору.

Щиро дякуємо шановним рецензентам: директору Економіко-гуманітарного інституту, професору кафедри менеджменту Запорізького національного технічного університету, доктору економічних наук, професору Гудзю Петру Васильовичу; професору кафедри фінансів, обліку і аудиту Національного транспортного університету, доктору економічних наук, професору Кучерук Галині Юріївні; завідувачу кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і

аудиту Української академії друкарств, доктору економічних наук, професору Штангрету Андрію Михайловичу.

Висловлюємо вдячність ректору Національного авіаційного університету, доктору біологічних наук, професору, кандидату технічних наук, академіку Академії наук Вищої школи України, заслуженому працівнику освіти України Ісаєнку Володимиру Миколайовичу за підтримку авторського колективу та редакційної колегії в підготовці колективної монографії до видання.

**РОЗДІЛ 1.**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МІЖНАРОДНОЇ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**

**Ареф'єва О.В.**

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

**Бабич С. М.**

*Кандидат економічних наук., доцент кафедри економіки та менеджменту  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

**СТРАТЕГІЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА**  
**В ЦИФРОВОМУ ЕКОНОМІЧНОМУ ПРОСТОРІ**

Трансформаційні процеси, які відбуваються на всіх рівнях економіки та її просторі, що вимагає постійного моніторингу основних складових які визначають конкурентні позиції підприємств на ринку. Розгортання інформаційного суспільства обумовлює впровадження інформаційних потоків із високою швидкістю обміну інформації та необхідністю вчасно реагувати на зміни, що відбуваються в конкурентному середовищі. Це можливо на новому технологічному підґрунті, яке характеризується застосуванням цифрових технологій та електронного бізнесу, що змінює стратегічні переваги підприємства, товару, послуги в просторі і часі. Формування управлінських рішень заснованих на інноваційних процесах дозволяє створити локальний інформаційний простір підприємства заснованого на комунікаціях із простором ринкового середовища і впроваджувати переваги інформаційних технологій, оскільки в ньому акумулюються інвестиційні потоки, накопичуються людські та фінансові ресурси.

Цифровий економічний простір є частиною цифрової економіки, яка є потенціалом розвитку багатьох країн і відкриває значні можливості для створення і розвитку бізнесу, створює нові продукти, формує нові потреби. Це можливо завдяки змінам у формуванні потреби, яка не вимагає матеріального підкріплення на першому етапі прийняття рішення споживача при задоволенні власної потреби, що змінює сутність і технологічне наповнення бізнес-моделі підприємств, в тому числі віртуальних і мережевих структур.

Розвиток цифрової економіки України полягає у створенні ринкових стимулів, мотивацій, попиту та формуванні потреб щодо використання цифрових технологій, продуктів та послуг серед українських секторів промисловості, сфер життєдіяльності, бізнесу та суспільства для їх ефективності, конкурентоздатності та національного розвитку, зростання обсягів виробництва високотехнологічної продукції та благополуччя населення. Шлях до цифрової економіки пролягає через внутрішній ринок виробництва, використання та споживання інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій. У класичному розумінні поняття “цифрова економіка” означає діяльність, в якій основними засобами (факторами) виробництва є цифрові (електронні, віртуальні) дані як числові, так і текстові.



Цифрова економіка базується на інформаційно-комунікаційних та цифрових технологіях, стрімкий розвиток та поширення яких вже сьогодні впливають на традиційну (фізично-аналогову) економіку, трансформуючи її від такої, що споживає ресурси, до економіки, що створює ресурси [ 4 ]. Саме зміни, які відбуваються у сфері матеріального виробництва обумовлені удосконаленням виявлення потенційних споживачів з використанням переваг інформаційних технологій, що змінює структуру організації ринку, що впливає на появу нових робочих місць. Здійснення виробничо-господарської діяльності підприємства стикається із викликами, які полягають у швидкому руху інформації і зміні уподобань споживачів, можливість появи товарів-субститутів із нульовими запасами готової продукції та іншими, що не дозволяє підприємствам із довгим виробничо-фінансовим циклом підтримувати необхідний для розвитку рівень рентабельності та залучати із зовнішніх джерел необхідні кошти.

Цифрова економіка, як зазначає С.М. Веретюк, є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво – основний показник під час визначення інформаційного суспільства. Поняття «цифрова економіка», «економіка знань», «інформаційне суспільство» формують нову економічну систему, яка замінює індустріальну парадигму. Ця економічна модель надає можливість реалізації висококонкурентної продукції з високою доданою вартістю, створення робочих місць нової якості, пошук ефективних рішень соціальних, культурних та екологічних завдань. Розвинені країни приділяють велику увагу щодо гармонійного розвитку системоутворювальних елементів цифрової економіки, інформаційного суспільства та економіки знань [1, с. 52]. Впровадження інформаційних технологій має прямий вплив на структуру суспільства за фаховими і компетентністними ознаками, іншою соціокультурною взаємодією заснованою на вільному доступі до нових знань і технологій їхнього обміну.

Розвиток цифрової економіки в Україні стикається з великими труднощами, серед яких: нестача фахівців; перманентна проблема з використанням нелегального і піратського програмного забезпечення; порушення авторських прав та інтелектуальної власності; повільне впровадження в життя нових інформаційних і фінансових технологій; повільна реакція держави па нові перетворення в економіці з використанням ІТ в правовій площині; нівелювання ціни цифрового продукту та інтелектуальної власності в цілому; відсутність орієнтації виробників ПЗ і інших видів економічної діяльності, суб'єкти яких створюють цифровий продукт, на внутрішній ринок у зв'язку з високим рівнем піратства інтелектуальної власності; погіршення іміджу держави з боку провідних економічно розвинених країн; ігнорування локалізації під український ринок провідних виробників ПЗ [ 5, с. 71]. Для традиційних учасників ринку праці в теперішній час важко отримати підготовленого фахівця, оскільки сам ринок змінюється і характеризується певною глобалізацією і інтерналізацією, що вимагає від осіб, які приймають рішення враховувати особливості робітників і використовувати крос-культурний менеджмент.

Ієрархічність цифрової економіки і економічного простору дозволяє встановити та впорядкувати його складові та елементи (рис. 1), окреслюють перспективи змін параметрів їх розвитку за певні проміжки часу (доба, тиждень, декада, місяць тощо) та стимулює появу нових моделей ведення бізнесу

використовуючи переваги дистанційності, створення нових конкурентних переваг через впровадження стратегічних альтернатив. Разом з тим, при формуванні економічного простору може бути використаний системний, ситуаційний, ресурсний, інформаційний, функціональний підхід в управлінні процесам та ґрунтуються на обраному складі методів і механізмів.



Рис. 1 Складові та елементи економічного простору

Стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства мають формуватися у лоні клієнтоорієнтованої парадигми інноваційного розвитку сучасного підприємства: вони мають бути не вузько забезпечувальними функціональними, а комплексними з власним стратегічним набором та базовим логічним інструментарієм сучасного менеджменту, що виконує роль драйвера в системі управління конкурентоспроможністю підприємства та забезпечує його конкурентостійкість й довготривалу прибутковість. Залежно від ринкової ситуації, умов середовища функціонування, рівня конкурентних переваг, методів конкурентного суперництва підприємство обирає відповідну стратегію конкурентоспроможності та модель поведінки [ 11, с. 120]. Формування стратегій підприємств, які функціонують у цифровій економіці вимагає розробку сценаріїв, які побудовані на модульних принципах та здатні досить швидко впроваджуватись у діяльність, створюючи запас фінансової міцності. Зміна моделі поведінки на ринку ґрунтується на можливості вибору бізнес-моделі самого підприємства і стратегічних напрямів бізнесу.

Інформаційний підхід визначення економічного простору ґрунтується на інформаційній складовій економічного процесу, де простір формується інформаційними потоками, трансакціями у формі обміну інформацією і входженням в загальний інформаційний потік. Прихильники цього підходу вважають, що економічні агенти обмінюючись сигналами в процесі пошуку інформації, необхідної для здійснення ними своєї діяльності, встановлюють взаємозв'язок, який і складає в результаті економічний простір [ 7]. Отже, інформаційний підхід за своєю суттю суперечить територіальному підходу, оскільки обмін інформацією в сучасному світі не пов'язаний з територіальними, державними або географічними кордонами.

Так, притаманна просторовому устрою динамічність, за визначенням Габрель М. М., характеризує зміни станів елементів зв'язків і відношень у часі і пов'язана з існуючими у просторової системи можливостями щодо зміни власних параметрів і стану в певний проміжок часу з метою проходження етапів розвитку: зародження, формування, розвитку, трансформації, занепаду і т.п. Таким чином, динамічність просторово-економічної системи лежить в площині її постійного вдосконалення і відбувається в умовах її відносної незмінності, збереження власної структури, сталого функціонування в межах певного часового періоду та здатності залишатися незмінною та стійкою по відношенню до зовнішнього тиску без необхідності переходу в новий інший статичний стан. Тим самим, стійкість регіональної просторово-економічної системи є необхідністю і можливістю збереження статичного стану розвитку в межах певного часового проміжку в умовах прямого екзогенного впливу [ 2].

Для забезпечення вказаних вимог запропоновано модель визначення здатності підприємства до функціонування в цифровому економічному просторі (рис. 2), що включає п'ять змістовних етапів встановлення основних характеристик підприємства за ресурсним, системним підходами в управлінні, що дозволило через потенціали (фінансовий, трудовий, виробничий, організаційний) встановити можливість впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву на засадах цифрової економіки з урахуванням ринкової кон'юнктури і приводити кваліфікацію працівників у відповідність до вимог нової економіки. Якщо ж розглядати стратегію як сукупність методів конкуренції та ведення бізнесу [ 9, с. 41–42], що обирає менеджмент підприємства для підвищення конкурентоспроможності та майбутньої прибутковості обраного виду діяльності, то можна сказати, що вона фактично є сукупністю економічних, мотиваційних, організаційних та інших засобів, методів і форм управління діяльністю конкретного об'єкта управління на підприємстві з метою одержання економічних результатів від цієї діяльності найоптимальнішим шляхом. Структура стратегічного набору підприємства визначає зміст та логіку стратегії підприємства. Стратегія розробляється у формі збалансованого стратегічного портфеля стратегічних альтернатив бізнесової поведінки підприємства, спрямованої на підвищення його конкурентоспроможності. В умовах цифрової економіки розуміння і підхід до конкуренції значно змінюється, оскільки відбувається інтенсивність використання цифрових технологій та електронізація (цифровізація) процесів здійснення придбання товару (отримання послуги в інтернет-банку), вчасне отримання наявних в Інтернеті пропозицій, можливість швидкого співставлення необхідних характеристик, тому саме швидке реагування

на появу товару-конкурента змінює і стратегічний портфель суб'єкту господарювання.

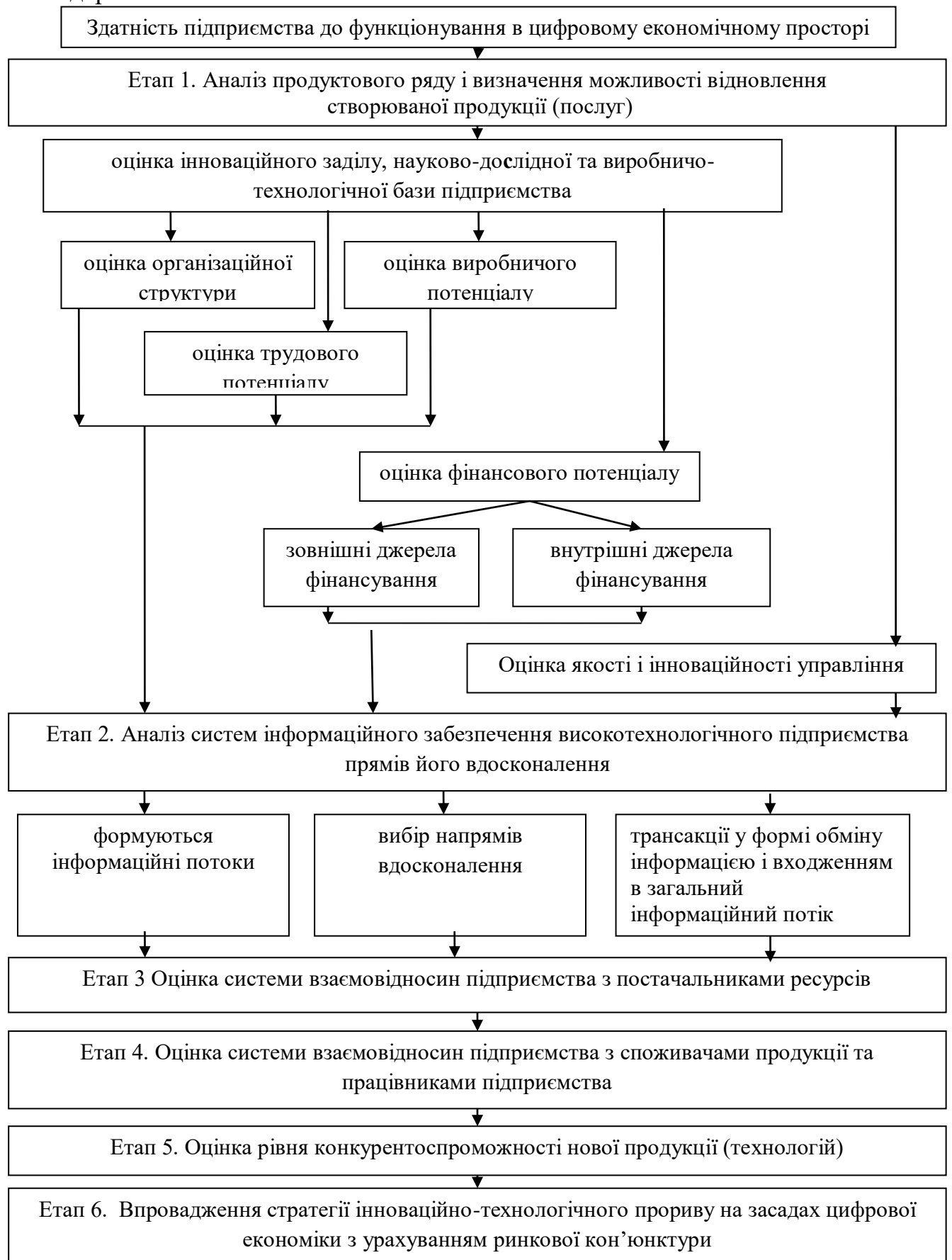


Рис. 2. Модель визначення здатності підприємства до функціонування в цифровому економічному просторі

Розроблено авторами на підставі: 6, 10.

Особливості здійснення стратегічних впливів при управлінні конкурентоспроможністю підприємств в цифровому економічному просторі полягають ще у необхідності забезпечення різного роду сервісами, здатними посилити конкурентну позицію товару, зміна знань і компетенцій дозволяє формувати нові професії, або існуючі із новим змістовним наповненням, тобто змінюється характер праці і її стимулювання. Вже технологія вивчення попиту відбувається без людини, а здійснюється он-лайн через певні запити.

За висновками Гриценка А.А., «теоретичною основою розуміння всезагальної праці є концепція спільно-розділеної діяльності». На його думку, розвиток відносин роздільності втілюється в поділі праці, приватної власності та інститутах ринку, а відносин спільності в кооперації й усупільненні праці, суспільної власності та інститутах держави. За умов виникнення питання про внесок окремого індивіда в цей всезагальний результат, його потрібно вирішувати не на принципах приватної власності на інтелектуальний продукт, а на принципах всезагальної власності як історичної форми спільно-розділеної власності, в якій приватна власність є лише однією зі складових складнішої системи відносин присвоєння [8, с. 6]. Інтернаціоналізація ринку праці в цифровій економіці створює загрози для ринку праці конкретної країни, оскільки податки платяться за місцем роботи. Розвиток аутсорсингу має великий вплив на ринок праці і тип навичок, необхідних в економіці й суспільстві.

Для організації управління конкурентоспроможністю необхідно забезпечити можливість кількісної оцінки на рівні товару та підприємства з урахуванням усіх факторів конкурентоспроможності, оскільки без кількісної оцінки вся робота з підтримки та підвищення рівня конкурентоспроможності має необґрунтований, стихійний характер. Підвищення конкурентоспроможності підприємства може бути реалізоване в зростанні цінової чи нецінової конкурентоспроможності продукції. Зростання цінової конкурентоспроможності забезпечується за рахунок зниження собівартості виробництва, підвищення ефективності використання ресурсів підприємства. Підвищення нецінової конкурентоспроможності продукції відбувається, в основному, завдяки якісному поліпшенню елементів внутрішнього потенціалу підприємства. Таким чином, конкурентоспроможність продукції, як результат реалізації конкурентоспроможності підприємства здійснює безпосередній вплив на основні економічні показники діяльності підприємства. Випуск неконкурентоспроможної продукції часто є головною причиною появи «ланцюгів» неплатежів і зупинки підприємств [3, с. 173-174]. Поширення цифрових технологій вимагають креативних рішень, а горизонт формування стратегій скорочується.

Група стратегій яка стосується радикальних змін передбачає докорінні перетворення на підприємстві з точки зору стратегічного розвитку. Використання таких стратегій є доцільним для підприємств, які не досягли значного успіху внаслідок стратегічної невизначеності або вибору помилкової стратегії, або неефективної її реалізації, й ніякі локальні зміни не в змозі забезпечити бажаних результатів і суттєво змінити ситуацію [12, с.212]. У такому випадку підприємствам слід визначити або створити свої конкурентні переваги, що відповідають їх можливостям та потребам ринку й стануть підґрунтям до реалізації відповідних стратегій. Якщо такі заходи не забезпечують бажаних результатів, яких можна досягти, змінивши напрям діяльності або доповнивши

його суміжними видами — доцільним є використання відповідних стратегій. У разі неможливості здійснити радикальні зміни своїми силами підприємствам слід звернутися за допомогою ззовні до більш сильних конкурентів або виробників техніки з метою злиття з ними, якщо це вигідно й для останніх.

Розробка та впровадження плану трансформації підприємства відповідно до його візії, ціннісної пропозиції та бізнес-моделі. Прорив, як динамічний процес, включає одночасові і постійні зміни. Оновлення має охопити всі сфери — можливості, потужності, розподіл, продукцію, персонал, політику, процедури, методи, системи, процеси, ринки, споживачів, постачальників і партнерів та об'єднати їх, що є найважливішим завданням [10, с. 25]. Процес формування стратегії інноваційно-технологічного прориву підприємства передбачає здійснення низки різноманітних розрахунків, в результаті чого визначаються: конкретні види продукції для певного споживчого призначення (в тому числі принципово нова, покращена і традиційна продукція); необхідні продуктові та технологічні нововведення; види і вартість власних НДДКР; патентів, що залучаються; ліцензій; ноу-хау; дослідних зразків тощо.

При обґрунтуванні доцільності впровадження стратегії інноваційно-технологічного прориву розглядаються попередні результати діяльності підприємства, а саме: рівень розвитку потенціалу підприємства та ефективності його використання; взаємодія підприємства з конкурентами, постачальниками і споживачами; методи розробки стратегії та інші чинники [ 6, с. 105]. Наповнення новими компетенціями всіх учасників виробничо-комерційного процесу створює іншу систему уподобань при виборі товарів, послуг, місця і змісту праці, наповнює якісними характеристиками комфорту і динаміки часу, що використовується на одну операцію в системі прийняття рішень. Це також вимагає переосмислення в системі оподаткування учасників цифрової економіки, яка має стимулювати створення віртуальних компаній обґрунтувавши іншу базу оподаткування, можливо не використовувати в даній сфері податок на додану вартість, оскільки інтелектуальний труд важко піддається оцінюванню в даному контексті.

Таким чином, радикальні зміни, які відбуваються при управлінні конкурентоспроможністю підприємства в цифровому просторі характеризується якісно новим наповненням компетенцій менеджерів і робітників підприємства, необхідністю формування інноваційно-цифрового потенціалу, здатного підтримувати створення конкурентних переваг на ринку.

Список використаних джерел:

1. Веретюк С. М., Пілінський В. В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. 2016. №2 (42). С. 51-58.
2. Габрель М.М. Методологічні основи просторової організації містобудівних систем (на прикладі Карпатського регіону України) : автореф. дис. на здобуття наук. ступ. д.т.н. : спец. 05.23.20 / М. М. Габрель. – Київ, 2002. – 36 с.
3. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. / Л. Є. Довгань, Ю. В. Каракай, Л. П. Артеменко. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 440 с.
4. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018-2020 роки // <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80?lang=ru>
5. Левчинський Д. Л., Каширнікова І. О., Кононова О. Є. Аспекти розвитку цифрової економіки в Україні. – Економічний простір. – 2018. - № 139. – С. 66-76.

6. Островська, Г. Стратегія інноваційно-технологічного прориву в європейський економічний простір промислових підприємств на основі ефективного використання інтелектуального потенціалу [Електронний ресурс] / Галина Островська // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2018. — Вип. 2 (19). — С. 95-113. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2018/18ohjvip.pdf>

7. Песоцкий А.А. Теоретические подходы к определению понятия "экономическое пространство" / А.А. Песоцкий // Вопросы экономики и права. — 2015. — №82. — С. 41—44.

8. Степаненко С. В., Яковенко Л. І. Трансформація відносин власності в умовах формування постіндустріальної економіки. — Полтава: Скайтек, 2009. —187 с.

9. Томпсон-мл. А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд. — К. : Вільямс, 2003. — 924 с.

10. Финкельштейн С. Стратегия прорыва. Как расти быстрее рынка / С. Финкельштейн, Ч. Харви, Т. Лотон. — К. : Companion Group, 2007. — 336 с.

11. Халімон Т. М. стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Випуск 10, частина 2 • 2016 – с. 117-120.

12. Чумак Л.Ф. Основні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства / Л.Ф. Чумак, Л.В. Гаркава // Бізнес Інформ. — 2013. — №1. — С. 212—215.

### *Ареф'єв С.О.*

*доктор економічних наук, професор кафедри кафедри підприємництва та бізнесу  
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

## **ГЕНЕЗИС АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ ВИКОРИСТАННЯМ ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

Удосконалення виробних відносин в ринковій економіці носить постійний характер, що відбивається на всіх видах діяльності підприємства та обумовлює постійні зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. Саме вони для підтримання безперервності діяльності вимагають адаптації потенціалу підприємства в цілому, а також за його елементами із встановлення певних пріоритетів в залежності від напрямів його розвитку. Зростаюча кількість і якість небезпек сприяють використанню прийомів, методів антикризового управління з метою запобігання критичних станів і погіршення фінансової стійкості підприємства.

Д.А. Довгань, С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко та Л.А. Тимашова пропонують розуміти «антикризового управління» як «систему управління підприємством, яка має комплексний характер та спрямована на запобігання або усунення несприятливих для бізнесу явищ за допомогою використання всього потенціалу сучасного менеджменту, розробки і реалізації на підприємстві спеціальної програми, яка має стратегічний характер та дозволяє усунути тимчасові ускладнення, зберегти та помножити ринкові позиції за будь-яких обставин при опорі в основному на власні ресурси» [7, 12]. Це дозволяє вчасно визначити необхідні для покращення складові потенціалу підприємства задля посилення його ринкової позиції, підвищити ефективність діяльності.

Науковці Коваленко О.В. і Галь С.В. визначають антикризове управління як систему своєчасних прийомів і методів, здатних попередити фінансову кризу і уникнути банкрутства [8]. В цілому це відображає його сутнісне наповнення і

дозволяє охопити основні елементи, які можуть бути конкретизовані задля визначеної мети дослідження. Особливо їхня реалізація можлива через обґрунтовані моделі антикризового управління підприємством і стратегічні напрями бізнесу.

Втім, думки щодо антикризового управління більшості зарубіжних і вітчизняних вчених різняться, а саме, – це:

- аналіз стану макро- та мікросередовища, вибір кращої місії компанії;
  - пізнання економічного механізму виникнення кризової ситуації, створення системи сканування зовнішнього і внутрішнього середовищ бізнесових структур з метою раннього виявлення сигналів про загрозу наближення кризи;
  - стратегічний контролінг підприємства, розробка стратегії запобігання його банкрутства;
  - оперативна оцінка та аналіз фінансового стану підприємства, виявлення можливості настання банкрутства – оперативний контролінг;
  - розробка кращої політики поведінки в умовах наявної кризи, виведення підприємства з неї;
  - постійний облік ризику підприємницької діяльності, розробка заходів щодо його зниження;
  - управління, яке орієнтоване на передбачення небезпеки кризи, аналіз її симптомів, вжиття заходів щодо зниження негативних наслідків кризи, використання чинників кризи для подальшого розвитку підприємства;
  - система заходів з діагностики, попередження, нейтралізації, подолання кризових явищ та їх причин на всіх рівнях економіки підприємства [16; 5; 11; 13].
- Процес формування, ефективного використання, удосконалення окремих складових здійснюється на підставі функціонального наповнення організаційної структури і системи управління підприємством, що сприяє покращенню фінансового стану, підвищенню рівня його рентабельності і фінансової міцності.

Антикризовому управлінню підприємством притаманні ті ж функції, що і звичайному управлінню, проте кожна з них зазнає суттєвих змін відповідно до вимог антикризового управління. Крім них, при антикризовому управлінні великого значення набуває ще функція діагностики кризового стану підприємства, яка складається з таких етапів: моніторингу, експрес-діагностики та фундаментальної діагностики [15]. Саме використання цієї функції дозволяє усунути різновекторність впливу певних чинників та попередити їхню неоднозначність, досліджувати процес цілісно та прогнозувати його динаміку на діяльність підприємства. Отриманню висновку щодо тенденцій змін сприяє використання інтегральних показників, які включають через кваліметричне моделювання виробничі, фінансові, кадрові та інші необхідні показники.

Властивостями системи антикризового управління промисловим підприємством є: гнучкість і адаптивність; диверсифікація управління, пошук найбільш прийнятних технологічних ознак ефективного управління; комплексність запроваджених дій, що сприяє досягненню найбільшої ефективності процесів використання та розвитку економічного потенціалу промислового підприємства; швидкість реагування на перші сигнали кризової ситуації; узгодженість антикризових дій із стадією життєвого циклу підприємства та його загальною стратегією.



Ключові напрями вдосконалення антикризового управління промисловим підприємством включають:

- 1) розвиток системи управління ризиком і економічними відносинами;
- 2) підвищення інвестиційної привабливості кризових підприємств;
- 3) зниження фінансового ризику;
- 4) використання потенціалу підприємства для усунення причин кризи;
- 5) підвищення ефективності системи інституційного забезпечення;
- 6) забезпечення безперервності і динамічності процесу антикризового управління з урахуванням високої ймовірності його коригування ринком;
- 7) моніторинг стану підприємства на стадіях циклу його розвитку. [17, с. 100].

За умови динамічних змін зовнішнього середовища управління потенціалом підприємства виступає необхідною умовою діяльності та розвитку підприємства. Знаходячись у рівних умовах функціонування та маючи порівняно однакові рівні потенціалу, підприємства можуть мати значні відмінності у результатах їх діяльності. Управління потенціалом підприємства передбачає використання сукупності засобів і методів цілеспрямованого впливу на його інтереси з метою раціонального використання ресурсів і забезпечення необхідних пропорцій розвитку [4, с. 14–15]. Це обумовлюється необхідність застосування раціонального підходу до формування та використання ефективної системи антикризового управління потенціалом підприємства (рис. 1).

Схема антикризового управління використанням потенціалу підприємства представляє комплексне бачення поєднання суб'єктів управління власники, керівництво, менеджери, персонал; об'єктів управління при використанні потенціалу, а саме: виробничі витрати, адміністративні витрати, витрати на збут, фінансові витрати, витрати від участі в капіталі та інші.

Наявність складових елементів системи управління використанням потенціалу пояснюється наявністю внутрішніх закономірностей господарської діяльності підприємства, що мають бути враховані через внутрішні фактори антикризового управління використанням потенціалу підприємства (обсяг виробництва, структура асортименту продукції, цінова і збутова політика, ефективність використання ресурсів підприємства, технічний рівень виробництва, інноваційні технології, організація виробництва і праці) для ефективного його використання.

Афанасьєва О.Б. систематизує основні принципи наступним чином : законність, оптимальність процедури санації, контроль, орієнтація на довгостроковий результат і досягнення цілей, ситуаційний підхід, професіоналізм, науковість, ефективність, пріоритетність використання власних ресурсів; адаптивність; послідовність реагування, системність, адекватність, терміновість реагування, бюджетування і планування діяльності, об'єктивність, превентивність, постійна готовність до реагування [1]. Спираючись на думку авторів, нами запропоновано при антикризовому управлінні використанням потенціалу підприємства задіяти такі принципи управління: системний підхід, цілеспрямованість, комплексність, безперервність, структурованість, ситуаційність, економічна обґрунтованість та достовірність тощо.

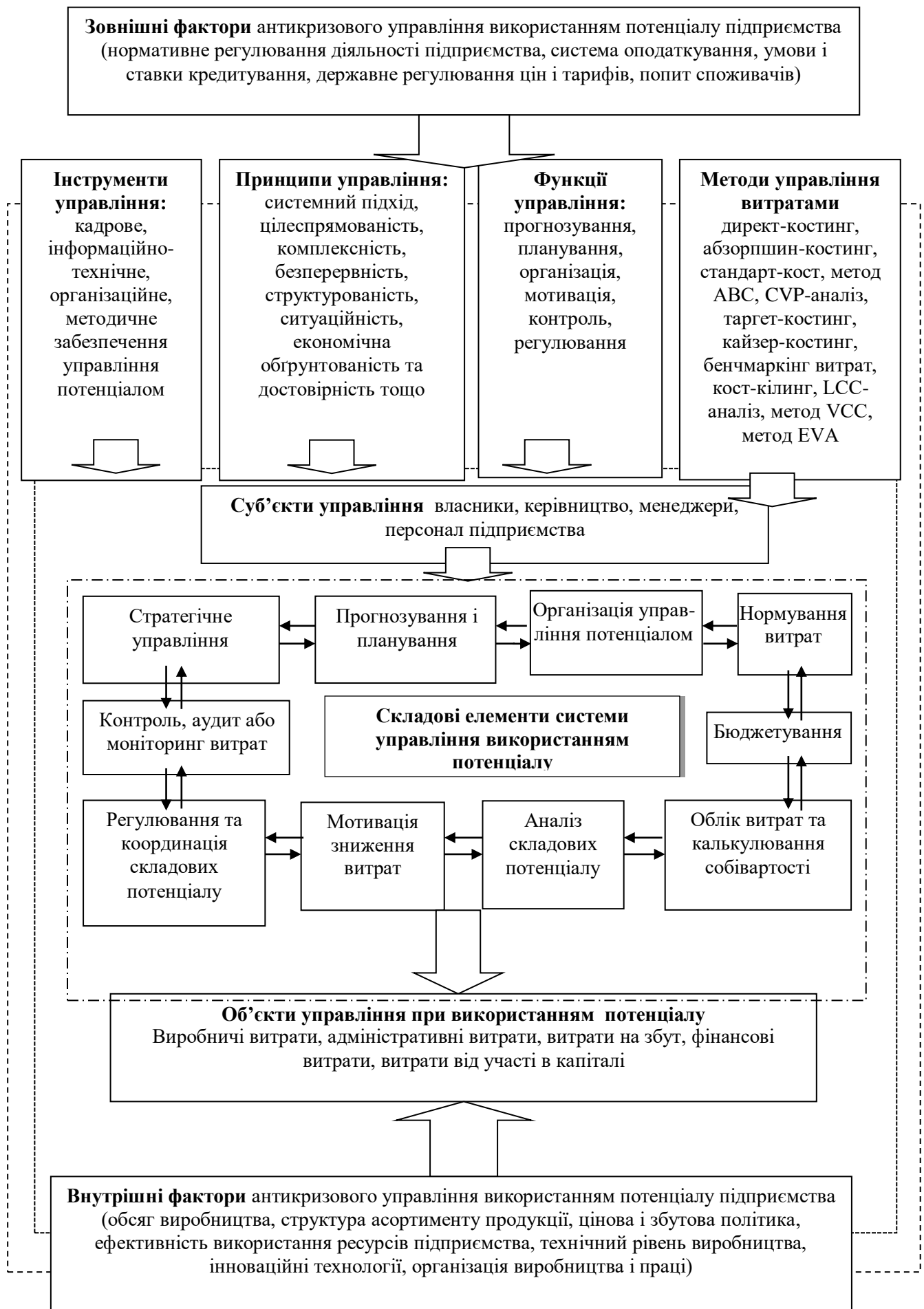


Рис. 2. Схема антикризового управління використанням потенціалу підприємства

Автори Добровольська О.В. та Лисовська А.М. пропонують опиратися на наступні принципи: рання діагностика кризових явищ, терміновість реагування на кризові явища, адекватність реагування підприємства на ступінь реальної загрози, повна реалізація внутрішніх можливостей виходу підприємства з кризового стану [3]. Вони більш локальні та доцільне їхнє застосування для діагностики подій з нелінійними поведінками, такими як кризи і кризові явища, що характеризуються негативним синергічним ефектом.

Модель управління підприємством має спиратись також на оптимальну структуру потенціалу через визначення його нереалізованих елементів, їхніх надлишкових наповнень, вузьку місця, а також включати базові принципи менеджменту, стратегічне бачення, цільові установки і завдання. Зміст кожної моделі визначається основним методом, на підставі якого будуть відбуватись адаптація і зміни, а саме на засадах: контролінгу, реструктуризації, фінансової санації та іншого. В даному контексті для зниження опору змінам спільно виробляються стратегічні і корпоративні цінності, система мотивації, структура та порядок здійснення перетворень, взаємодію вибраних для цього елементів потенціалу, етапи діагностики, аналітичний інструментарій та контроль за кризовими ситуаціями, фінансові джерела удосконалень і рушійні сили. Саме це дозволило запропонувати моделі антикризового управління підприємством, які включають також сутнісне наповнення, інструментарій, механізми впливів (табл. 1) [2, 6, 10].

Серед стратегічних підходів до використання антикризового управління можна виділити потенціал виживання і потенціал запобігання банкрутству. Крім того, як відзначає Н.А. Файнова, головне в стратегії запобігання банкрутства підприємства, у вирішенні проблем ліквідності і платоспроможності – це професійне управління оборотними коштами. З одного боку, це передбачає оптимізацію джерел оборотних коштів на основі виробленої стратегії, а з іншого – розміщення цих коштів між матеріальними активами, а також в сфері виробництва і сфері обігу.

Основна роль в системі антикризового управління відводиться широкому використанню механізмів фінансової стабілізації. Це пов'язано з тим, що успішне застосування цих механізмів дозволяє не тільки зняти фінансовий стрес загрози банкрутства, а й значною мірою позбавити підприємство від залежності використання позикового капіталу, прискорити темпи його економічного розвитку [14].

Вибір моделі антикризового управління ґрунтується на ресурсах і можливостях підприємства задля підтримання також конкурентного потенціалу, який дозволяє посилювати наявний імідж. Конкурентний потенціал визначається сукупністю параметрів, що обумовлюють можливість і здатність корпорації (системи) ефективно функціонувати на ринку в перспективі (мати високий рівень рентабельності, утримувати або збільшувати частку на ринку) та мати сукупність конкурентних переваг серед інших учасників ринку. Таким чином, конкурентний потенціал показує можливість зберігати або збільшувати свою конкурентоспроможність у довгостроковому періоді [9, с. 123].

Імплементация обраної моделі (рис.2) доцільна через гармонізацію інноваційно-виробничий-комерційного процесу і джерел фінансування, на підставі цього реалізовувати інноваційно-інвестиційні проекти та здійснювати

планування і розподіл складових потенціалу підприємства, тобто доцільно це зробити так, щоб виникли нові властивості складових, якими кожен з них не володів.

Таблиця 1

Моделі антикризового управління підприємством

Назва моделі	Характеристика моделі
Модель антикризового управління на засадах контролінгу	система забезпечення виживання підприємства, націлена на оптимізацію прибутку, спрямована на підтримку реалізації розроблених планів із заданим рівнем точності.
Модель антикризового управління на засадах реінжинірингу	революційне усунення на підприємстві кризових явищ на основі відмови від сталих процедур, спрямоване на поліпшення основних показників діяльності підприємства шляхом моделювання, аналізу та перепроектування наявних бізнес-процесів.
Модель антикризового управління на засадах фінансової діагностики	здатність розпізнавати стан підприємства шляхом використання певних параметрів з метою виявлення, встановлення причин порушень за умови прогнозування показників фінансового стану підприємства на будь-якому відрізку часу або в динаміці.
Модель антикризового управління на засадах фінансової санації	система фінансово-економічних, виробничо-технічних, організаційно-правових і соціальних заходів, спрямованих на досягнення чи відновлення платоспроможності, ліквідності, прибутковості й конкурентоспроможності підприємства-боржника в довгостроковому періоді.
Модель інноваційного антикризового управління	Здійснення аналізу щодо узгодження продукції зі стратегією розвитку діяльності підприємства. Відбір таких видів продукції, що мають високий попит на конкурентному ринку і дають максимальний прибуток.
Модель антикризового управління на засадах інвестиційного менеджменту	система вибраних довгострокових цілей і засобів їх досягнення, що реалізуються в інвестиційній діяльності підприємства з метою запобігання та усунення кризових явищ.
Модель антикризового управління на засадах менеджменту персоналу	сукупність чинників соціально-психологічного, етичного характеру; демократичний стиль управління, дбайливе ставлення до потреб людини, облік його індивідуальних особливостей.
Модель антикризового управління на засадах консалтингового менеджменту	незалежне об'єктивне консультування та технічна підтримка кваліфікованих спеціалістів, метою яких є надання послуг щодо раціонального використання існуючого потенціалу та ресурсів підприємства для досягнення намічених цілей антикризового управління

У результаті взаємодії складових потенціалу досягається ефект цілісності через впровадження антикризової інноваційної політики, антикризового управління персоналом, антикризового реінжинірингу бізнес-процесів, виробничі і маркетингові антикризові заходи, здійснення оцінки перспектив розвитку бізнесу та впорядкувати основні і забезпечуючи процеси.

Таким чином, формування системи антикризового управління використанням потенціалу підприємства дозволяє отримати такі результати: здійснити інвестування для впровадження інновацій та розвитку; провести трансформацію організаційних форм управління які відобразять функціональну архітектуру; забезпечити реструктуризацію і реінжиніринг складових потенціалу які гарантують інтеграцію необхідних бізнес-процесів; вести консалтинг як основу для нівелювання конфліктів і спорів в командах, відділах; з метою отримання

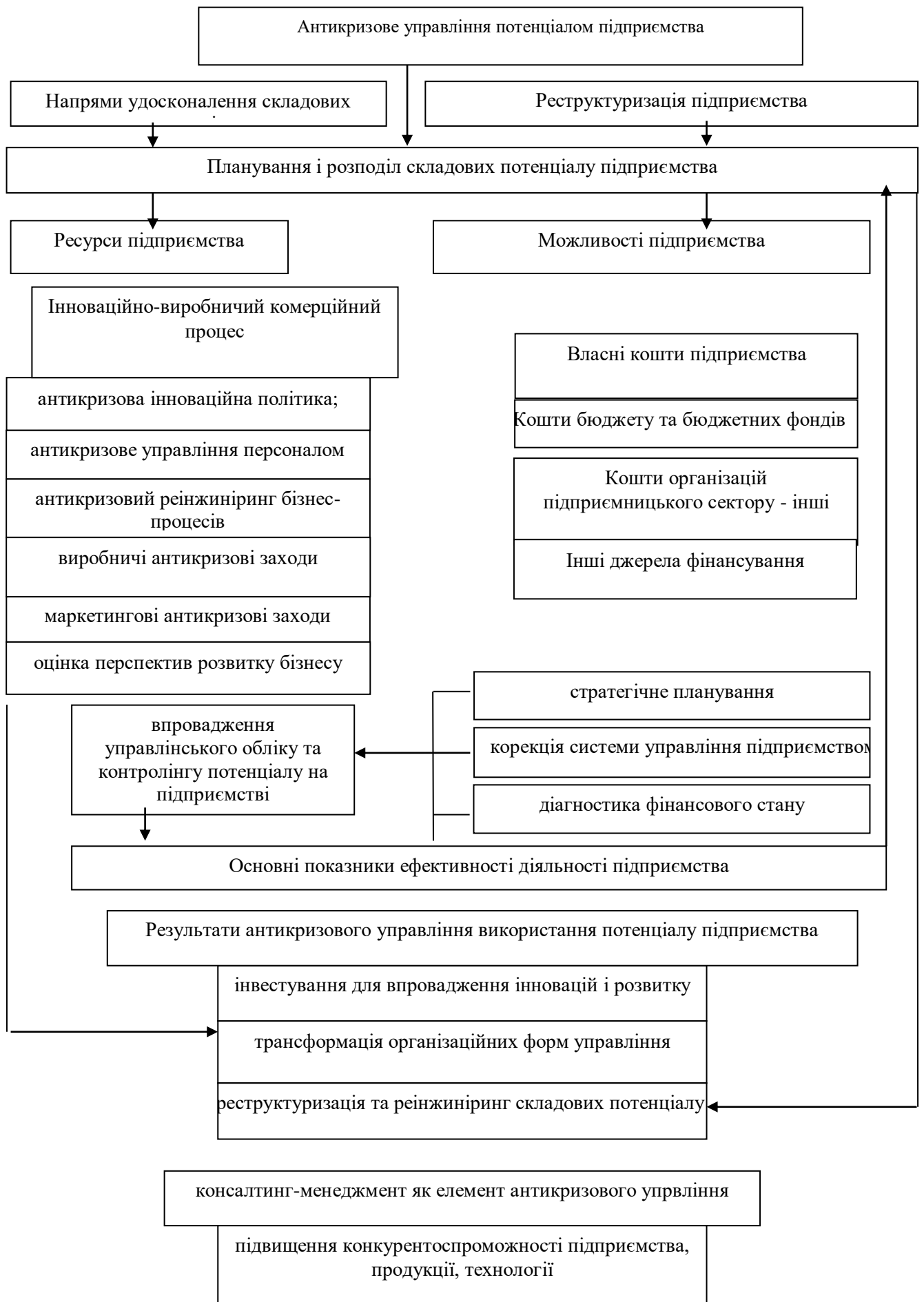


Рис. 2. Модель антикризового управління використанням потенціалу підприємства

### Список використаних джерел:

1. Афанасьєва О.Б. Методологічне підґрунтя реалізації системного підходу до антикризового управління / О.Б. Афанасьєва // Вісник Академії митної служби України. Серія: "Економіка". — 2011. — № 1 (45) — С. 138—145.
2. Грязнова А. Г. Антикризисный менеджмент [Текст] / А. Г. Грязнова. — М. : Тандем; ЭКМОС, 1999. — 368 с.
3. Добровольська О.В., Лисовська А.М. Антикризове управління підприємством: сутність, етапи здійснення та основні антикризові заходи / О.В. Добровольська, А.М. Лисовська // Економічний форум. — 2012. — Вип. № 2. — С. 288—292.
4. Касьянова Н. В., Солоха Д. В., Морева В. В., Беякова О. В., Балакай О. Б. Потенціал підприємства: формування та використання: підручник. Донецьк: Цифрова типографія, 2012. — 257 с.
5. Квасній Л.Г. Антикризове управління економічним потенціалом / Л.Г. Квасній, Т.Й. Щербан // Бізнес Інформ. — 2012. — № 5. — С. 248—250.
6. Клебанова Т. С. Банкрутство і санація підприємства: теорія і практика кризового управління [Текст] / Т. С. Клебанова, О. М. Бондар, О. В. Мозенков. — Харків : ВД «ІНЖЕК», 2003. — 272 с.
7. Коваленко О.В. Методи антикризового управління підприємством / О.В. Коваленко, С.В. Галь // Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії: збірник наукових праць. — 2014. — Вип. 8. — С.107-114.
8. Ларионова О.А. Основы антикризисного управления: учебное пособие под редакцией проф. А.Ф. Андреева. — М.: ГУП Издательство «Нефть и газ» РГУ нефти и газа, 2007. — 203 с.
9. Омельчак Г.В. Інституціональне середовище та сутність конкурентного потенціалу корпорацій / Г.В. Омельчак // Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. — 2013. — № 3. — С. 121—125.
10. Онисько С. М. Фінансова санація і банкрутство підприємств [Текст]: підручник / С. М. Онисько. — 2-ге вид., виправлене і доповнене. — Львів : “Магнолія 2006”, 2008. — 268 с.
11. Пащенко О.І. Сутність антикризового управління на підприємстві / О.І. Пащенко // Управління розвитком. — 2013. — № 13. — С. 158—160.
12. Рамазанов С.К. Технології антикризового управління: монографія / С.К. Рамазанов, О.П. Степаненко, Л.А. Тимашова. — Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2004. — 192 с.
13. Сергєєва О.Р. Можливість криз і необхідність антикризового управління на вітчизняних підприємствах / О.Р. Сергєєва // Інвестиції: практика та досвід. — 2016. — № 1. — С. 70—73.
14. Файнова Н.А. Диагностика банкротства и антикризисное управление на предприятии / Н.А. Файнова // Молодой ученый. — 2013. — № 11. — С. 488-490.
15. Шапурова О.О. Сутність, завдання та принципи антикризового управління / О.О. Шпурова // Держава та регіони. Сер. Економіка та підприємництво: зб.наук.праць. — Запоріжжя, 2009. — № 1. — С. 228-232.
16. Штангрет А.М. Антикризове управління підприємством : [навчальний посібник] / А.М. Штангрет, О.І. Копилюк. — К. : Знання, 2007. — 234 с.
17. Якименко-Терещенко Н.В., Палієнко О.І. антикризове управління промисловими підприємствами // Молодий вчений. — 2018, - № 5.1 (57.1). — С. 98-101.

*Коваленко О.В.,*

*доктор економічних наук, професор кафедри маркетингу*

*Коваленко Н.В.,*

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА**

Стратегічне управління є для економіки України відносно новим явищем, хоча за останні роки вже досить багато написано про стратегії, стратегічне управління і планування. У західній теорії управління стратегічна діяльність визнана як окремий перспективний предмет дослідження вже багато років тому.

Більшість керівників не мають потреби у виробленні довгострокових стратегій, помилково вважаючи, що в сучасних умовах неможливо вирішувати перспективні питання. Хоча саме такий інструмент, як стратегічне управління, є найважливішим чинником успішного виживання фірми в конкурентній боротьбі.

В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру діяльності підприємств виникає необхідність стратегічного підходу до управління, зокрема до планування діяльності підприємства.

Необхідність у стратегічному управлінні виникла внаслідок переходу до ринкових умов (ринкових відносин), що пов'язаний із значними труднощами, при цьому життєво важливим являється зупинка спаду виробництва, проведення антиінфляційних заходів, подолання державного монополізму, подолання державного монополізму, поступове формування ринкових структур, для здорової конкуренції між ними. У результаті цього переходу, підприємства різних форм власності отримали повну господарську самостійність, а разом з нею – й відповідальність за виживання і забезпечення розвитку. Вихід з існуючого положення вбачається в обґрунтуванні розвитку підприємства на довгострокову і короткострокову перспективу. Тому формування стратегії розвитку підприємства та визначення основних пріоритетних напрямків діяльності є досить актуальною проблемою в сучасних умовах. Адже саме стратегічне управління покликане створити можливість своєчасної реакції підприємств у відповідь на ті зміни, що відбуваються у зовнішньому середовищі: на ринках товарів і технологій, у економічній, соціальній, політичній сферах. Функціонування підприємств за умов перехідної економіки ускладнюється нестабільністю зовнішнього середовища: події стають усе більше незвичайними та непередбаченими, підвищуються темпи змін та зростає частота появи раптових змін. За таких умов неможливо управляти, реагуючи на проблеми, що вже виникли, використовуючи наявний досвід або його екстраполяцію. Для своєчасної та ефективної реакції у відповідь на ці зміни необхідне прогнозування, дослідження і творчість. Цими методами передбачається використання саме стратегічного управління підприємством. Треба знайти цільові орієнтири, що є вирішальними для успіху підприємства, ідентифікувати їх, виробити критерії та вжити заходів щодо їх досягнення – саме в цьому й полягає стратегічне управління. В умовах ринкових відносин особливої уваги набуває необхідність розвитку підприємницької активності, діяльності підприємств і організацій, спрямованих на споживача, і кінцевий результат

прибуток. Відсутність орієнтирів, місії і цільової спрямованості розвитку організації можливість розпізнавання поведінки зовнішнього середовища організації й адекватного на неї реагування, а також здатність адекватно впливати на це середовище роблять фірму безпомічною сьогодні і безперспективною завтра. Практичне розв'язання проблем пов'язане з необхідністю забезпечення нормальної роботи підприємства, не тільки сьогодні, але й у перспективі, залежить від ступеня освоєння методології і методів стратегічного керування.

Поняття стратегія в галузі управління підприємством як соціально-економічною системою тлумачиться як довгостроковий комплексний план дій з керівництва відповідним колективом, спрямований на досягнення місії організації. Цей план переслідує чітко визначені цілі і будується на реальних можливостях організації з огляду на умови в яких вона функціонує. Стратегічне планування є основою стратегічного керування.

Забезпечення якісного здійснення процесу розробки та реалізації розвитку підприємства висуває підвищені вимоги до системи управління. Це зумовлює необхідність поступового нарощування управлінського потенціалу, здатного переводити об'єкт з існуючого стану, а також здійснювати ефективно управління його подальшим функціонуванням і розвитком у більш складній і динамічній ситуації.

Приклади використання стратегічного підходу в господарській практиці підприємств простежуються ще у 20-х роках ХХ ст. Проте поняття стратегії увійшло в економічну теорію лише в 50-і роки як відповідь на нові умови функціонування підприємства, зростання значущості факторів зовнішнього середовища для життєдіяльності підприємства.

Появу в цей період праць І. Ансоффа, А. Чендлера, Дж. Гелбрейта, П. Друкера, К. Ендрюса, Г. Мінцберга, Г. Саймона, А. Томпсона, А. Стріклєнда та інших вважають початком досліджень у галузі стратегічного управління [1,3]. Зміст існуючих методологічних підходів до формування стратегії розвитку підприємств полягає у виділенні привілеюючих ідей даної проблеми.

Важливим теоретичним здобутком є поширене розуміння “стратегії” у контексті формального процесу планування, це: “визначення основних довгострокових цілей та завдань підприємства, прийняття курсу дій та розподілу ресурсів, необхідних для досягнення цілей” [6,с.13] ; “всебічного плану, завдяки якому підприємство досягає поставленої мети”[; “детального комплексного плану, призначеного для того, щоб забезпечити здійснення місії організації і досягнення її цілей”[3]; як “набору правил для прийняття рішень, якими організація керується у своїй діяльності”[1,с.68]. Однак, сутність цього поняття не доповнено вимогою визначати в процесі формування стратегії напрями дій шляхом зіставлення можливостей і ресурсів підприємств з урахуванням прийняттого рівня ризику, тобто вимогою економічності для рішень, які приймаються.

Близькі до наведених й інші визначення стратегії. Так, А. Томпсон і А. Стріклєнд вважають, що стратегію краще за все розглядати як “план управління фірмою, спрямований на зміцнення її позиції, задоволення споживачів і досягнення поставлених цілей.

Певний розвиток принципу системності у розумінні “стратегії”, характерний для поглядів Г. Мінцберга, який визначає стратегію як сукупність



п'яти структурних елементів, до складових якої належать: план (свідомо обраний курс дій, орієнтир), стратагеми (маневри, за допомогою яких компанія приховує свої дійсні наміри від конкурентів), позиція (прийнята зі стратегічних міркувань позиція компанії), принципи поведінки (поточні процеси, що мають місце при реалізації стратегічних намірів) та перспектива (основний спосіб дії організації, її “теорія бізнесу”) [4].

Представники японської економічної школи також вважають, що основним моментом стратегії є те, що “кожна компанія повинна мати певні цілі, відмінні від одержання прибутку, які виправдовують її функціонування”.

На противагу наведеним вище дефініціям Р. Уотермен розглядав стратегію в межах окреслення часового горизонту, трактуючи її як “процес формулювання цілей на тривалий період і вибору шляхів їх досягнення” [5, с. 122].

Подібні підходи окреслені і в працях Д. Кліланда та В. Кінга, які вважають, що час формування стратегії має визначитися на основі “принципу завершеності” [2, с. 109].

За основу формалізації позицій взято основні школи стратегічного менеджменту, пов'язані з двома найважливішими парадигмами науки стратегічного управління: стратегічної раціональності і стратегічної поведінки.

На парадигму стратегічної раціональності спираються три школи.

Гарвардська бізнес-школа. Процес розробки стратегії ґрунтується на дослідженні потенціалу підприємства та можливостей, які надає зовнішнє середовище. В рамках Гарвардської школи виділяються три базові моделі щодо формування стратегії:

– модель LCAG, описана вченими Е. Лернедом, Ш. Кристинсенем, К. Андревсом, А. Гінзбергом та В. Гуттом. У праці цих авторів пошук можливостей пов'язати потенціал організації і фактори зовнішнього середовища реалізовувався у концепції конкурентної переваги;

– компетеційна модель ґрунтується на працях А.Д. Чандлера, П. Лоуренса і Д. Лорша, Дж. Хемеля та К. Прахалада [47, 45, 42]. Основна увага сконцентрована на фазі реалізації стратегії (структура, організація праці, мотивація людей, створення атмосфери вільної групової та індивідуальної ініціативи). В моделі допускаються різні шляхи розв'язання стратегічних проблем залежно від підприємства і ситуації в оточенні. Обґрунтовано ідею аналізу внутрішніх можливостей організації як ключових при розробці напрямів

– модель М. Портера, в якій запропоновано при аналізі підприємства та формуванні стратегії досліджувати його конкурентне оточення, тобто сконцентрувати увагу на дослідженні галузі. Приймаючи на озброєння цю логіку, для кожної галузі розроблено обмежену кількість ключових стратегій: мінімізації витрат, диференціації та фокусування.

Загальними характеристиками моделей Гарвардської школи є те, що вони побудовані на практичному досвіді аналітичних досліджень конкретних підприємств і надають орієнтири раціональних засад та методів формування і реалізації стратегії.

Школа стратегічного планування – представлено, насамперед, працями І. Ансоффа, Ч.В. Хоффера і Д.Е. Шенделя. Погляди цих вчених на формування стратегії близькі до моделі “LCAG” щодо підходів до планування і реалізації стратегії. В цих наукових працях закладені основи стратегічного мислення,

наголошено на необхідності співвідношення можливостей діяльності підприємства з організаційними ресурсами та проілюстровано користь програмування процесу формування стратегії у вигляді стратегічних планів. Розроблення та реалізація стратегії передбачає здійснення формальних процедур за визначеною схемою.

Школа матричного позиціювання ґрунтується на моделях портфельного аналізу, інструменти якого містять як кількісні, так і якісні підходи. Загальновідомими матрицями стратегічного аналізу підприємств є: матриці “Hofer”, “Porter”, “ADL”, “Ansoff” “McKinsey”, “BCG”. Аналіз, виконаний за допомогою представлених моделей із використанням інших підходів, є підґрунтям для розробки стратегії розвитку підприємства, яка формується під впливом конкретного набору обставин.

Друга парадигма – представляє соціологічний вимір стратегії і стратегічного аналізу. Під її впливом виділилось три школи:

– школа біхевіористської теорії представлена працями Г. Мінцберга, Р. Кайерта та Д. Марча. Головною компонентою стратегії розвитку є перспективний підхід, відсутність якого робить неефективним будь-який елемент стратегії. Підхід передбачає надання стратегічного характеру, насамперед, загальнокорпоративній системі цінностей підприємства.

– школа підприємництва. Центральне поняття школи – передбачення: уявне представлення стратегії, породжене у свідомості керівника. В наукових працях вчених, які дотримувалися цих поглядів, увага здебільшого концентрується на ключовій ролі керівника (підприємця) в процесі розробки та формування стратегії, узгодженні інтересів членів організації та їх груп.

– школа інкременталізму представлена працями С. Ліндблома, Д. Брейбука, Т. Петерса і Р. Уотермена. Цей напрям характеризується прагматичним підходом до управління, що передбачає ототожнення стратегії з реагуванням на поточні зміни у зовнішньому середовищі. Велике значення в управлінні підприємствами, на думку інкременталістів, має сильна мотивація учасників процесу управління і досвід підприємств, які здобули успіх.

Проаналізовані підходи до формування стратегії є надзвичайно слушними, але цей процес не можна сприймати як простий механізм досягнення поставлених цілей. Внаслідок швидких змін та слабкої передбачуваності впливу підприємницького середовища стало очевидним, що підприємства повинні вміти адаптуватися до обставин, а отже рухатися в напрямку динамічного моделювання розробки стратегії.

Базуючись на цих позиціях, з моєї точки зору, формування стратегії розвитку підприємства – це системний процес, який дозволяє на основі стратегічного мислення як домінуючої логіки проаналізувати суть умов, в яких працює галузь (підгалузь); визначити місію, цілі і завдання підприємства, розробити головні напрями та заходи збалансованості його розвитку в умовах динамічної зміни зовнішнього середовища при максимальному використанні всіх наявних ресурсів підприємства.

Одним із найбільш коректних підходів до класифікації стратегій, який віддзеркалює і відображає рівні управління підприємства та характер взаємозв'язку із зовнішнім оточенням вважається ієрархічний підхід. Як варіант теорії, на основі якої є можливим пояснення ієрархії, може бути використано

дослідження цього процесу, проведеного науковцями Т. Сааті та К. Кернсем. Учені відзначали: “Ієрархія виникає, коли системи, які функціонують як ціле на одному рівні, функціонують як частини системи більш вищого рівня, стаючи підсистемами цієї системи”. У цьому контексті зазначимо, якщо в підприємстві є декілька рівнів керування, то в ній складається ієрархія цілей, що являє собою декомпозицію цілей більш високого рівня в цілі більш низького рівня.

Система взаємозв'язків між ієрархічними цілями організації характеризується певними закономірностями, встановлюючи в такий спосіб її “пов'язаність” завдяки системі взаємодоповнюючих стратегій, які складають “стратегічний набір”. Стратегічний набір – це система стратегій різного типу, які розробляє підприємство на певний проміжок часу, що відбиває специфіку функціонування та розвитку підприємства.

Отже, стратегія розвитку підприємств може формуватися за ієрархічним принципом. На думку науковців Ч. Хілла та Д. Джонсона виділяють три ієрархічні рівня стратегії: загальна (корпоративна) стратегія підприємства бізнес-стратегія (позиція) функціональні стратегії (портфель).

Подібного підходу дотримується і науковець М. Алексєєва, яка класифікує стратегію як сукупність загальної стратегії організації, ділової стратегії та функціональних стратегій.

Н. Моїсєєва також розрізняє аналогічні види стратегій: корпоративну, стратегію сфери бізнесу, функціональні стратегії, стратегії лінійних відділень, підрозділів та інших структур.

Інший підхід знаходимо в дослідженні О.І. Богданова, відповідно до нього стратегія розвитку – це інтеграційне ціле, що поділяється на загальну і ділову стратегії.

Позитивною рисою розглянутих вище підходів є те, що стратегія розглядається як ієрархічна система, тобто є продуктом синтезу стратегій ієрархічних рівнів та відповідних субстратегій. У такому контексті поліфонічність формування стратегії розвитку є не тільки реально можливою, але головне – корисною і результативною.

Очевидно, що загальна стратегія є найважливішою, яка, здебільшого, формується на основі прогнозів, оскільки пов'язана з двома основними показниками економічної діяльності підприємства – ефектом масштабу і ефектом освоєння – та становить довгостроковий план розвитку підприємства, який можна трактувати як “змодельований потік рішень та дій”.

І. Ансофф досліджуючи сучасні концепції в процесі формування загальної стратегії вважає, що для успіху компанії істотно важливими є: стратегія максимізації частки ринку; стратегія зростання; стратегія диверсифікації ринку; стратегія диференціації товарів[1,с.56].

Виокремлення ділових стратегій підприємств у межах окремої галузі відповідно до стану зовнішнього середовища та підтримання конкурентного статусу здійснив М. Портером. Як відомо, це – стратегія фокусування, стратегія диференціації, стратегія мінімізації витрат.

Вище означені види стратегій є базовими або еталонними, вони апробовані практикою і висвітлені в спеціальній літературі. Крім того, ці стратегії стосуються всього підприємства і відображають різноманітні підходи до його зростання, пов'язані із зміною одного або декількох елементів: продукт, ринок, галузь,

технологія. Теорія і практика довели доцільність врахування стадії “життєвого циклу” при визначенні загальних стратегій.

При дослідженні стратегічного набору наступного ієрархічного рівня, а саме функціональних стратегій, доцільно навести думку науковця А. Матейка. Він відзначав, що потреба у їх формуванні зумовлена тим, що ”стратегія – є джерелом порядку, в рамках якого кожній функціональній сфері організації належить визначене місце, яке в співпраці з іншими елементами гарантує гармонізацію щодо досягнення загальної мети діяльності підприємства”.

Концептуальні підходи до диференціації функціональних стратегій закладені А.Файолем, який виділив шість груп операцій, що здійснює підприємство в процесі управління власною діяльністю: технічні, торговельні, фінансові, безпеки, обліку, адміністративні.

Завершуючи огляд підходів до визначення ієрархічних рівнів процесу формування стратегії, зазначається, що при даній логіці не береться до уваги розуміння та інтерпретація ситуації конкретного підприємства, можливість їх розмежування за форматами господарської діяльності, сильні та слабкі сторони господарської діяльності, позитивні та негативні наслідки впливу підприємницького середовища на діяльність підприємств.

Тому у контексті проблеми, що розглядається, надзвичайно важливо зрозуміти і природу ситуаційного підходу до визначення стратегій, які безпосередньо формуються під впливом факторів зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу підприємства. Саме через ситуаційний підхід реалізується принцип адаптивності, що є основним принципом стратегічного управління. Його суть полягає в тому, що всі рівні внутрішньої архітекtonіки (культура організації, оргструктура, система планування тощо) є реакцією підприємства на відповідні зміни в зовнішньому оточенні та у внутрішньому середовищі.

Вагомий теоретико-методологічний внесок у визначення стратегій на базі ситуаційного підходу був зроблений Ш. Вейричем у праці під час дослідження процесу формування стратегії фірм “Volkswagen” та “Winnebago Industries Inc.” Так, він узагальнив чотири типи стратегій залежно від переваги позитивних або негативних факторів у мезосередовищі та всередині підприємств, об’єднавши їх у наступні види:

– агресивна стратегія “maxi-maxi”. Така ситуація характерна для підприємства, в мезосередовищі якого здебільшого переважають можливості для розвитку, а всередині – сильні сторони. Типовим прикладом застосування цього виду стратегії може бути підприємство, яке має у своєму розпорядженні сучасну технологію, сильний продуктивний та кадровий потенціал і відповідно спроможне на швидко зростаючому ринку активно розвивати нові сегменти продукту і ринку.

– конкурентна стратегія “mini-maxi” характеризується перевагою слабких сторін підприємства над сильними при існуванні відносно сприятливих можливостей зовнішніх умов. Ця стратегія ґрунтується на максимальному використанні зовнішніх можливостей при одночасному зменшенні або покращанні недостатніх внутрішніх умов.

– консервативна стратегія “maxi -mini”. В цій ситуації джерелом проблем для підприємства можуть стати несприятливі зовнішні умови. Однак, з метою усунення загроз підприємство може протиставити сильний внутрішній потенціал,

максимально використовуючи свої сильні сторони. Наприклад, якщо на ринку спостерігаються тенденції зменшення попиту, підприємство з сильною конкурентною позицією може обрати стратегію переорієнтації діяльності або навпаки – збільшити свою частку на ринку.

– оборонна стратегія “mini-mini”. Підприємство в цій ситуації практично позбавлене можливостей для розвитку, це пов’язано із гіперсильним оточенням і слабким потенціалом підприємства. В організації відсутні суттєві сильні сторони, завдяки яким можна протистояти загрозам, і можливості для покращання слабких сторін діяльності. У цьому випадку можливі два варіанти розвитку: песимістичний – вихід із бізнесу шляхом продажу або ліквідації та оптимістичний – у випадку подолання загроз і усунення слабких сторін.

Певним розвитком ситуаційного підходу до визначення стратегій є також класифікація запропонована польським науковцем Й. Пенсем, який об’єднав оборонну і консервативну стратегію у відступальну, а агресивну і конкурентну – у наступальну.

Визначення виду стратегій на основі ситуаційного підходу дозволяє найбільш ефективно розробляти конкретні прийоми роботи, інструменти управління з урахуванням специфіки конкретної ситуації для забезпечення досягнення загальних цілей та завдань підприємства.

Підводячи підсумки дослідження теоретико-методологічних підходів до процесу формування стратегії розвитку слід зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства передбачає наявність складної системи міжфункціональних взаємодій, яка не може існувати окремо від моніторингу зовнішнього середовища та сукупності комплексу факторів, що впливають на координацію внутрішньої діяльності та адаптацію підприємств до зовнішнього оточення.

В сучасних умовах розвитку ринкового середовища та зростаючої мінливості характеру діяльності підприємства виникає необхідність стратегічного підходу до управління зокрема до планування діяльності підприємства.

Стратегія підприємства – це генеральна комплексна програма дій, яка визначає пріоритети і проблеми для підприємства, його місію, головні цілі і розподіл ресурсів для їх досягнення. Вона формулює цілі та основні шляхи для їх досягнення, таким чином, що підприємство має спільний напрямок розвитку. За своїм змістом стратегія розвитку підприємства – це довгостроковий плановий документ, тобто це результат стратегічного планування. В свою чергу стратегічне планування – це процес здійснення цілей на певний період та напрямків діяльності підприємства. Розробка стратегій підприємств – це досить складний і тривалий процес, враховуючи постійну переоцінку і періодичну перевірку вибраних цілей, аналізуючи при цьому стан середовища діяльності самого підприємства.

Безліч чинників впливає на вибір стратегії: смаки та переваги споживачів, ринок конкуренції, технічний і технологічний рівень виробництва, кваліфікаційний рівень працівників підприємства, інвестиційні потреби, фінансові можливості підприємства тощо. Не існує єдиної стратегії для всіх підприємств.

Стратегічне планування є складовою частиною стратегічного управління. Процес стратегічного планування складається з кількох взаємопов’язаних етапів [2]: визначення місії підприємства (організації); формування стратегічних цілей;

аналіз зовнішнього середовища, оцінка актуальності й реальності місії та цілей; аналіз потенціалу підприємства, перспектив його розвитку, оцінка адекватності потенціалу місії та цілей; аналіз стратегічних альтернатив; вибір генеральної стратегії; розробка функціональних і ресурсних субстратегій, реалізація стратегії; запровадження, контроль та оцінка результатів

Для того, щоб правильно сформулювати стратегію, необхідно знати, які види стратегій існують взагалі і які з них можуть бути обрані для конкретного підприємства за тих чи інших обставинах. Система класифікації стратегій підприємства містить низку ознак, за якими стратегії поділяються на окремі групи. За ієрархією в системі управління: корпоративна стратегія; ділова стратегія; функціональна стратегія; операційна стратегія. За функціональним критерієм виділяють цілу низку окремих стратегій, серед яких варто відзначити маркетингову, виробничу, фінансову, інноваційну, організаційну та соціальну. За стадіями життєвого циклу бізнесу можна умовно виділити стратегії зростання, стабілізації та скорочення відповідно до основних стадій життєвого циклу галузі чи окремого продукту. За конкурентною позицією на ринку розрізняють стратегії лідера, претендента, послідовника і новачка у галузі. За способом досягнення конкурентних переваг виділяють три основні стратегії: 1) стратегію мінімальних витрат; 2) стратегію диференціації; 3) стратегію зосередження. За рівнем глобалізації бізнесу розрізняють стратегії вузької спеціалізації і диверсифікації.

Як видно з класифікації, перелічені стратегії не можуть бути однозначно визначені по одній з ознак. Ієрархія організаційної побудови фірми визначає як ієрархію цілей, так і ієрархію стратегій, тобто напрямків до досягнення цих цілей. Цей принцип передбачає, що стратегія будь-якого рівня (крім першого) повинна розроблятися на основі стратегій першого верхнього рівня, забезпечуючи підтримку загальної стратегічної лінії досягнення успіху.

Для досягнення успіху стратегії мають бути узгоджені та тісно взаємодіяти одна з одною. Розглянуті стратегії мають свої характерні особливості й повинні застосовуватися зважено і продумано.

Якість стратегічних і поточних рішень, які приймаються керівниками підприємств, значною мірою визначається насамперед здатністю вчасно реагувати на умови, що змінюються, в сучасній діловій діяльності.

Проведене теоретичне осмислення методологічних підходів різних наукових шкіл до формування стратегії розвитку підприємств показало, що незважаючи на певні розбіжності спільними моментами є визнання пріоритетності впливу факторів зовнішнього середовища, орієнтація стратегії на перспективу та високий ступінь гнучкості, визнання необхідності встановлення цілей розвитку господарської діяльності

Підводячи підсумки дослідження теоретико-методологічних підходів до процесу формування стратегії розвитку слід зазначити, що процес формування стратегії розвитку підприємства передбачає наявність складної системи міжфункціональних взаємодій, яка не може існувати окремо від моніторингу зовнішнього середовища та сукупності комплексу факторів, що впливають на координацію внутрішньої діяльності та адаптацію підприємств до зовнішнього оточення.

В умовах ринкової економіки кожне підприємство прагне забезпечити безперервне зростання виробництва і реалізації продукції і тим самим домогтись

економічної стабілізації в досягненні рентабельної роботи підприємства. Для цього необхідна довгострокова програма, складена з огляду на кон'юнктуру ринку і конкурентоспроможність.

Стратегія компанії обирається в залежності від характеру діяльності підприємства, а отже, до розгляду пропонуються відповідні методи:

- методи однопродуктового аналізу: PIMS ( Profit of Marketing Strategy),
- методи „портфельного” аналізу: Бостонської консалтингової групи (BCG), «Дженерал Електрик» (GE/ Mc / Kinsey), ADL-LC;
- загальний стратегічний метод Портера ( стратегічні цілі, стратегічні переваги);
- метод консультаційної групи „Шелл”, який аналізує стан наявного і можливого потенційного ринку. На основі цього методу визначається можливий ( необхідний) розвиток і нарощування потужностей підприємства [23].

*Список використаних джерел:*

1. Ансофф Р. Планирование будущего корпорации. - М.: Прогресс, 1985.-185с.
2. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства: Навч. посіб. – К.: Знання, 2004. – 580с.
3. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. – К.: КНЕУ, 2001. – 227с.
4. Немцов В.Д., Довгань Л.Е. Стратегічний менеджмент, -К.: ТОВ „УВПК ЕКСОБ”. – 2002. – 560с.
5. Шершньова З.С., Оборська С.В. Стратегічне управління. – К.: КНЕУ, 1999. – 384с.
6. From strategic planning strategic management/ edited by H.Igor Ansoff, Rover P.Declerck, Robert L. –L.: Hayes Imprint; N.- Y.: Wiley.- 1976.- 257p.
7. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Developing organizations: diagnosis and action [by] [and] Imprint Reading.- Mass.: Addison-Wesley Pub,1989.-245p.
8. Limblom C.E. The market system: what it is, how it works, and what to make of it New Haven: Yale University Press, 2001.- 245p.
9. Mintzberg H., Waters J .A. Of Strategies, deliberate and Emergent// Strategic Management Journal.- 1986.-№3.- p.257-272.

***Ороховська Л.А.***

*доктор філософських наук, доцент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ПРОЦЕСУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ СУЧАСНОГО СВІТОВОГО ГОСПОДАРСТВА**

На межі тисячоліть розпочалася нова фаза розвитку суспільства – доба глобалізації, яка характеризується тим, що світовий економічний, соціальний, екологічний, культурний простір, який протягом тисячоліть являв собою конгломерат розмаїтих національних держав, зараз перетворюється на простір без кордонів. Формування глобальних економічних зв'язків, екологічний, демографічний виклики неможливо вирішити поодиночі, локальними зусиллями й засобами. Вирішення цих проблем можливе тільки при об'єднанні зусиль усієї світової спільноти. Цього вимагають спільні загрози і проблеми. Значну стурбованість викликає стан екології земної кулі, яка відкрито приноситься в

жертву інтересам бізнесу. Розкручена Заходом гонка надспоживання поглинає все більше природних ресурсів, веде до незворотних змін оточуючого середовища з катастрофічними для всього світу наслідками. Не менші проблеми виникли і в соціокультурній сфері. Засобами інформації насаджується масова культура, відбувається маніпуляція свідомістю і почуттями людей, їх інтересами і потребами. Ці проблеми змушують задуматися над тим, що всі жителі планети є громадянами світу, що єдиному людству нема альтернативи, і тому в інтересах збереження цивілізації на планеті мають існувати не тільки спільні для всіх принципи та правила співжиття, але і спільна відповідальність за долю Землі.

Глобалізація – явище, яке досить активно заявило про себе в останні десятиліття ХХ ст. і проявилось у формуванні глобальних економічних, фінансових, культурних, правових і політичних сфер. Німецький соціолог У. Бек у своїй монографії «Що таке глобалізація? Помилки глобалізму – відповіді на глобалізацію» відмітив: «Без сумніву, глобалізація являється найбільш вживаним і зловживаним – і найменш проясненим, ймовірно, самим незрозумілим, політично ефектним словом (лозунгом, зброєю у суперечці) останніх років і залишиться таким в найближчий час» [1, с. 40]. Визначити нову категорію дійсно не просто. З одного боку, глобалізація – це процес становлення єдиного людства і утворення нового типу цивілізації. З іншого боку, поняття глобалізація використовується для характеристики процесів транснаціоналізації економіки, інформації, культури. Часто під глобалізацією розуміють принципово різні речі: загальний хід історичного розвитку, процес гомогенізації світу, зростаючу взаємозалежність, поглиблення соціальних зв'язків.

У перекладі з англійської *Globe* – Земна куля, *global* – світовий, загальний. Етимологічно термін “глобалізація” зв'язаний з латинським терміном «глобус» – тобто Земля, Земна куля і означає загальнопланетарний характер тих чи інших процесів. «Словник іншомовних слів» пояснює значення слова “глобальний” від французького *global* – всезагальний та латинського *globus* – куля: 1) як такий, що стосується всієї земної кулі, 2) як всебічний, повний, всезагальний, універсальний [2, с. 138].

Політологічний енциклопедичний словник трактує термін «глобалізація» як: 1) розширення світових соціальних зв'язків, які поєднують віддалені регіони так, що місцеві події розвиваються під впливом подій, які відбуваються за багато миль від них (Е. Гідденс); 2) глобалізація передбачає, що політична, економічна, соціальна діяльність стає всесвітньою за своїми наслідками, а також означає, що відбулося посилення взаємодії та взаємозв'язків всередині держав і суспільства та між ними самими (Д. Гелд); 3) історичний процес посилення контактів між різними частинами світу, який призводить до зростаючої одноманітності у житті народів планети (Р. Робертсон) [3, с. 107].

Термін «глобалізація» увійшов у повсякденне життя завдяки своїй політико-економічній нейтральності, що дає можливість допускати досить різноманітні



тлумачення. В економічному та політичному аспекті глобалізація характеризується транснаціоналізацією господарської, інформаційної і інших видів діяльності; усуненням перешкод, які перешкоджають переміщенню технологій, інтелектуальної власності, інформації і кваліфікованої робочої сили; формуванням особливого правового, політичного, культурного середовища, яке охоплює все більшу кількість країн і сприяє їх економічному процвітання.

На сьогоднішній день економічна наука зосередила свою увагу на п'яти напрямках глобалізаційних процесів: фінансова глобалізація, становлення глобальних ТНК, регіоналізація економіки, інтенсифікація світової торгівлі, тенденція до конвергенції. Під впливом глобалізації в економіці спостерігається утвердження міжнародних господарських зв'язків, утворення світових ринків, тобто спостерігається дія об'єктивної інтеграційної тенденції. Одним із феноменів глобалізації постає глокалізація (від Glock – дзвін, мається на увазі обмежений простір, у якому чуються удари дзвону) процесів транснаціоналізації, що розшифровується як створення систем контролю і управління, які здатні поєднати централізацію з локальними економічними інтересами. Ще одним феноменом є утворення «економічних архіпелагів», насамперед, асоціацій крупних міст-мегаполісів.

У розвитку світового господарства етап глобалізації по масштабу і значенню співставний з такими всесвітніми поворотами чи революціями, як неолітична (аграрна) і індустріальна (машинно-промислова). Ці технологічні революції привели до фундаментальних змін в укладі і способі життя людей, у соціальному устрої та управлінні, у характері суспільних зв'язків. Цього потрібно очікувати і від процесу глобалізації, який із зростаючою силою і інтенсивністю охоплює все світове господарство і проявляється у техноглобалізмі (злитті нововведень і нових технологій, які появляються в окремих країнах, у єдиний комплекс технічних знань), у орієнтації виробничих сил на єдині стандарти, у виникненні технологічних макросистем у сферах зв'язку, транспорту, виробництва. Революція телекомунікацій, створення Інтернету дозволяють перетворити всіх людей у жителів єдиного «планетарного селища» (термін запропонований канадцем М. Мак-Луаном ще в 1962 р.).

Розглядаючи глобалізацію як об'єктивний процес, який прямо чи опосередковано впливає на економічне, соціальне, політичне, духовне життя значної частини людства і який веде до перетворення світу на єдину структурно-функціональну систему, ми змушені визнати, що певні політичні сили намагаються використати цей процес у своїх цілях. Таку політику слід називати «глобалізмом». У терміні «глобалізм» увага акцентується на суб'єктивній стороні об'єктивного процесу глобалізації. Захід, група найрозвиненіших країн, що вийшли на рівень інформаційного суспільства, використовуючи свою економічну й військово-технічну перевагу, змогли організувати навколо себе (і у власних інтересах) інші країни, мобілізувати природні та людські ресурси планети для

власного прискороного розвитку, зростання своєї могутності й комфортності життя. Це привело до прірви, зокрема, за параметрами якості життя переважної більшості людей, між провідною ланкою глобалізації – країнами «золотого мільярду» та рештою людства, яке дедалі більше відстає від світових лідерів.

Учені, які досліджують процеси глобалізації, одноставні в тому, що вона несе народам модернізацію життя, але вони по-різному ставляться до вестернізації, якою досить часто супроводжується глобалізація. Реакцією політичної і інтелектуальної еліти незахідних суспільств на модернізацію і вестернізацію можна віднести до одного із трьох варіантів: 1) неприйняття як модернізації, так і вестернізації; 2) прийняття і того й іншого з розпростертими обіймами; 3) прийняття модернізації і неприйняття вестернізації [4, с. 102].

Процеси глобалізації зробили практично неможливими спроби відкинути як модернізацію, так і вестернізацію. Якщо й існують невеликі групи релігійних фанатів, які відмовляються від усіх досягнень науково-технічного прогресу, то, як правило, вони приречені на безслідне зникнення, оскільки нові покоління вибирають прогрес. Історія знає спроби поєднати модернізацію з вестернізацією, як це було в Туреччині за часів М. К. Ататюрка, який зробив її «відірваною країною», що була мусульманською за своєю релігією, спадщиною, звичаями та інститутами, але яким правила еліта, що намагалася зробити його сучасним, західним і об'єднати його з Заходом» [4, с. 105].

Третій вибір – спроба скомбінувати модернізацію із збереженням цінностей, культури незахідного суспільства (модернізація без вестернізації). Цим шляхом розвитку пішли країни Південно-Східної Азії. Такий вибір зробила й Японія, яка вдало здійснило технічну модернізацію без культурної вестернізації. Коли американський окупаційний режим в Японії після Другої світової війни вимагав ліквідації колективних структур як провідників мілітаристської свідомості, це привело до кризи традиційного суспільства. І тоді японські соціологи висунули іншу програму: не ламати традиційні структури японського суспільства, а змінити мету держави, оскільки община досить добре проводить державний вплив.

Японія досягла успіхів у електронно-технологічній, автомобільній промисловості і кораблебудуванні, закупивши західні технологічні патенти та вносячи до них деякі удосконалення. Завдяки цьому вона за загальним об'ємом виробництва займає друге (після США) місце в світі, незважаючи на те, що її економіка значно залежить від імпорту сировини і палива. На світовому ринку наукомісткої продукції питома вага Японії складає 30%, поступаючись лише США (40 %). Слідуючи свого роду заповіді «Японський дух, західна технологія», ця країна зуміла в умовах всезагальних процесів, які є об'єднувачими й уніфікуючими, зберегти свою етнічну ідентичність. Аналогічно можна сказати і про інші країни Південно-Східної Азії, які дотримуються принципу: «Думай глобально, дій локально» та «Китайська мудрість для фундаментальних принципів, західна мудрість для практичного користування»

На перших порах, як правило, процеси модернізації і вестернізації тісно пов'язані й ті суспільства, які сприймають елементи західної культури, досягають прогресу на шляху модернізації. Але з часом, із збільшенням темпів модернізації, питома вага модернізації знижується й відбувається відродження місцевих культур. На соціальному рівні модернізація посилює економічну, військову та політичну міць суспільства і спонукає людей повірити в свою культуру й утвердитися в культурному відношенні.

Крім того, що досить небезпечною тенденцією світового розвитку є вестернізація світу, до цього ще додається проблема подвійних стандартів наймогутніших країн світу. Змінюється світ, але подвійний стандарт мислення не тільки не зникає, але й посилюється.

Інтернет і ЗМІ, які керуються з одного центру, уніфікують національні культури за одним взірцем – американським. Комп'ютеризація, що віртуалізує світ, робить людей об'єктами маніпуляцій з боку власників інформаційних мереж та комунікацій. Заміна між-особистісної комунікації спілкуванням з інформаційною машиною приводить до того, що ті, хто має доступ до закладення інформації, мають і можливість відповідно впливати на користувачів цієї інформації. Глобалізація привела до загострення суперечностей між універсалізмом та партикуляризмом культур, їх міжнародною інтеграцією та диференціацією. Серед європейських країн виявилися дві тенденції у відношенні до етнічних чи релігійних меншин. Наприклад, у Великобританії популярністю користується ідея суспільства, яке складається із сукупності співтовариств, що пересікаються й зіштовхуються одне з одним, відображають індивідуальні особливості груп людей. Саме в такому суспільстві навіть крайні форми прояву культурної самоідентифікації розглядаються як ознаки насиченого культурного життя, демократичного плюралізму. Проте в деяких країнах (Франція, Швеція) вважається, що справжня демократія виявляється у вирівнюванні будь-яких відмінностей між людьми – всі вони є повноправними громадянами єдиного демократичного суспільства. Відповідно до цієї концепції підтримка альтернативної самосвідомості – особливо якщо це пов'язано з етнічною чи релігійною приналежністю – може перешкоджати інтеграції в демократично однорідну суспільну структуру.

Незважаючи на те, що ці концепції є альтернативними, вони мають право на існування. Але небезпека для культури та громадянського суспільства виникає тоді, коли форми творчого вираження культурної самобутності меншин, які не вступають у суперечність із законом, піддаються дискримінації. В умовах глобалізації проблема співробітництва представників різних культур, їх взаємопорозуміння, добровільна й принципова відмова від претензій на винятковість та абсолютну істину стають надзвичайно актуальними. Повноцінний діалог культур не можливий без рівноправності і визнання іншого як рівного собі

та не має сенсу, якщо суб'єкти (культури), які беруть у ньому участь, не усвідомлюють себе як частини єдиного цілого.

У різних країнах хоча й спостерігається все більше елементів поширення глобальної культури, перевага все ж таки надається власній духовній культурній продукції. Нова глобальна культура аж ніяк не замінює собою національну, а доповнює її, вносить нові культурні конфігурації.

Без єдності в багатоманітності неможливо зберегти сучасний світ. Світ не може бути однополярним і ніяка країна не повинна брати на себе місію нести «прогрес» іншим народам. Кожна культура, кожен народ є елементом загальнолюдської цінності. І хоч пріоритетом світового розвитку є єдність світу, але не меншою цінністю є й його багатоманітність, розмаїття культур, яке глобалізація може знищити. Тому важливим є усвідомлення негативних тенденцій глобалізації, що допоможе зберегти самоідентифікацію як окремих особистостей, груп емігрантів, національних меншин та локальних цивілізацій.

Дослідницький проект ООН «Меншинства під загрозою» показав, що близько 1 млрд. людей – кожний сьомий житель планети – належать до груп, які тією чи іншою мірою є об'єктами виключення з суспільного життя через свій спосіб життя, який відмінний від інших груп населення. У Сербії і Чорногорії 30 % циганських дітей ніколи не відвідували початкову школу. У Мексиці 81 % корінного населення має дохід, нижчий від межі бідності, тоді як у загальній кількості населення ця частка складає 18 %. Курди в Туреччині і корінне населення Гватемали виключені з політичного життя тому, що держава не визнає за ними права використовувати рідну мову в школах, суді та інших офіційних місцях [5, с. 8].

Значна частина культурних особливостей одних народів настільки буває не схожою на культурні традиції інших народів, що вступає з ними в суперечності. Відмінності між культурами особливо помітні на рівні цінностей повсякденного життя – стосовно Бога, смерті, питань сім'ї, дітей. У наш час досить гострою є проблема корекції цінностей європейської цивілізації. Усвідомлення проблеми вичерпності природних ресурсів змушує ставити питання про необхідність або знижувати рівень і якість життя, або проводити технологічну перебудову. Захід сприймає заклик до самообмеження як обмеження прав особистості. Але зниження темпів росту споживання природних ресурсів за рахунок нових енерго- і матеріалозберігальних технологій не означає, що ця проблема знята з порядку денного.

Проблема дефіциту природних ресурсів призводить до кровопролитних міжетнічних зіткнень (війна в Іраку, Росії з Чечнею, албанців з сербами на території колишньої Югославії, Ізраїля з Ліваном). Часто конфлікти виникають не стільки між країнами, скільки між етнічними групами в деяких країнах. Але, як показує історія, не культурні відмінності породжують ці конфлікти, а економічна нерівність груп, боротьба за політичний вплив, за контроль над землею та іншими

економічними ресурсами. На Фіджі корінні фіджийці ініціювали переворот з метою повалення уряду, який складався переважно з індійців, оскільки остерігалися можливої конфіскації земель. У Шрі-Ланці сингальська більшість отримала політичну владу, проте тамільська меншість, яка мала доступ до більш значних економічних ресурсів, змогла розпалити громадянський конфлікт, який триває десятиліття. У Бурунді і Руанді в різний час тутсі і хуту по чергово усували один одного від можливостей економічного розвитку і від участі в політичному житті. Ототожнення з певною культурою, без сумніву, зіграло певну роль у цих конфліктах, але було не причиною, а механізмом політичної мобілізації. Певні політичні сили часто використовують єдність ідентичності, спільні символи і спільну історію для того, щоб «зібрати війська» [5, с. 4].

XX століття, історія якого знає дві світові війни, геноциди цілих народів, примусило задуматися світову спільноту над недопустимістю врегулювання конфліктів за допомогою зброї та над проблемою подолання нетерпимості до інакомислячих. Мир на землі може ґрунтуватися на визнанні прав кожної людини, кожної спільноти мати можливість вільно висловлювати свої погляди, розвивати свою культуру, дотримуватися своїх традицій і водночас визнавати такі ж права інших.

Глобалізація пов'язує культури різних країн, сприяє взаємообміну культурними цінностями, але вона може здійснювати й негативний вплив на творчу багатоманітність і культурний плюралізм. Стурбована цим, ЮНЕСКО наголошує: «Тільки співпраця різних країн може створити спільний простір міжкультурної комунікації, інформації та взаєморозуміння, у якому розмаїття культурних цінностей, етичних норм та зразків поведінки сформує справжню культуру світового співтовариства» [10, с. 36].

Значна кількість проблем, з якими стикається світова спільнота в процесі глобалізації, зв'язана із нерівномірністю економічного розвитку, коли країни Півночі орієнтуються на високотехнологічне та інтелектуальномістке виробництво і рухаються до постіндустріального етапу розвитку, а Південь – ще на до індустріального чи, в кращому випадку, індустріальному й обслуговує Північ. Як зазначив М. Кастельс, «глобальна економіка в XXI ст. буде поширюватися, використовуючи значне збільшення потужності телекомунікацій та обробки інформації. Вона проникає у всі країни, на всі території, у всі культури, у всі комунікаційні потоки й у всі фінансові мережі, безупинно розглядаючи планету в пошуках нових можливостей для отримання прибутку. Але вона буде це робити вибірково, з'єднуючи значимі сегменти і нехтуючи місцевостями і людьми, які вже вичерпали свій потенціал або не викликають інтересу на даний момент» [7, с. 508]. Отже, значна нерівномірність світового економічного розвитку в майбутньому лише поглиблюватиметься, що загрожуватиме, на наш погляд, досить нетривкій єдності світової спільноти.

Сучасне суспільство засноване на здатності створювати, поширювати, використовувати теоретичне знання. Саме ті країни, які зробили ставку на науковий прогрес, добилися процвітання. Відірваність від сучасних досягнень у науці та техніці робить недоступним шлях до входження в сучасний глобальний світ. У наш час високорозвинені країни Півночі володіють 97 % патентів світу. На їх долю приходить більш як 90 % доходів від патентів і ліцензій. Надприбутки мають найрозвиненіші країни, що виготовляють й експортують новітні технології. За ними йдуть країни – виробники товарів. Найменші ж доходи у тих країн, які змушені спеціалізуватися на експорті сировини (за винятком країн – експортерів нафти і газу). Монополізувавши контроль над інформацією і створенням передових технологій, країни Півночі забезпечили інформаційно-технологічне панування на планеті і саме цим поставили в залежність від себе всі інші країни. Продукуючи новітні виробничі технології, Північ реалізує на світовому ринку товари вищої якості і встигає оновити свою технологічну базу та налагодити випуск нового покоління продукції до того, як решта країн встигнуть досягнути його вчорашніх стандартів. Інші держави приречені або тиражувати морально застарілі західні виробничі зразки, одержуючи від цього мінімальний прибуток, або задовольнятися сферами, що не потребують високих технологій, зокрема, сільським господарством і видобувною промисловістю, ціни на продукцію яких загалом не високі.

В умовах глобальної економіки інформаційні технології стають одним із важливих елементів зовнішньої політики, а створення нової економіки, яка базується на технологічному прогресі, залежить від політичних процесів, які відбуваються в країні. Глобальними стають потоки капіталу і ринки праці. Фірми можуть розмістити виробництво в різних місцях у залежності від витрат, комерційних ризиків, політичних і соціально-економічних умов, а також мають можливість запрошувати на роботу висококваліфікованих вчених, професіоналів, працівників практично з будь-якої країни світу, пропонуючи їм більш вигідні умови праці. Часто спеціалісти самі шукають роботу на глобальному ринку праці. Так, через програму “Грін-карта” спеціалісти зі всього світу шукають роботу в США. Наука, інформація і технології також являються частиною глобалізаційних потоків. Ті країни, у яких концентруються науково-дослідні центри, фактично закладають фундамент довгострокового розвитку сучасних інформаційних технологій.

Країни, які не займаються на належному рівні питаннями розвитку інформаційних технологій, поступово опиняються все в більшій залежності від лідерів у галузі нових технологій. Капітал транснаціональних компаній на користь собі, нехтуючи інтересами окремих регіонів і людства загалом, визначає темпи і спрямованість розвитку окремих держав. Він закріплює з вигодою для Заходу характер міжнародного поділу праці, забезпечуючи штучно завищені життєві

стандарти країнам свого базування, прирікає решту людства на існування в екстремальних умовах.

На передньому краї глобалізації знаходяться фінансові системи та засоби масової комунікації. Сьогодні натиском комп'ютерних клавіш можна перекинути величезні кошти з одного регіону в інший, з однієї країни – в іншу, чим можна штучно створити фінансову кризу, а за нею і політичну. У випадку політичної кризи фінансисти можуть перевести кошти в безпечні регіони і тим самим до політичної кризи може додатися і економічна. Дж. Сорос відмітив: «Замість того щоб просто пасивно відображувати реальність, фінансові ринки беруть активну участь у створенні цієї реальності, яку вони покликані відображати» [8, с. 21].

Існуюча сьогодні система захисту інтелектуальних прав, патентування, яке гарантує права на інтелектуальну власність, приводить до того, що різниця між країнами, які володіють монополією на технічні винаходи і позбавленими цього країнами з часом тільки збільшується. Понад 40 % інвестицій у комп'ютерні технології припадає на частку США, які зосередили в своїй країні більше половини загальної кількості комп'ютерів, які нараховуються в світі. Співвідношення числа комп'ютерів до кількості працюючих у США в чотири-п'ять раз вище, ніж навіть у Японії чи Європі. Компанії Microsoft, Intel, IBM, Oracle, Netscape, штаб-квартири яких розміщені в США, є головними світовими постачальниками комп'ютерної техніки і програм [9, с. 14]. Капітал одного із флагманів світової інформаційної економіки – компанії Microsoft (Майкрософт) – на середину 2000 року досягнув біля 400 млрд. доларів, що перевищує капітал всієї американської авіакосмічної, автомобільної та сталеливарної промисловості разом узятих [10, с. 90].

Зростаюча економічна нерівність між групою передових в інформаційно-технологічному плані і відсталих, залежних держав нині прискорено поглиблюється. Завдяки нееквівалентному обміну протягом останніх століть – спочатку між Європою та Новим Світом, а потім – між Західною Європою та Північною Америкою і рештою людства, ці країни акумулювали у своїх руках величезний капітал. Сьогодні він набув характеру капіталу транснаціональних компаній, що базуються з відомих причин у країнах Півночі, насамперед, у США. Останні й отримують від його функціонування надприбутки, тоді як більшість інших держав опинилася в залежності від неконтрольованих жодною міжнародною організацією потоків цього капіталу, догоджає йому, як правило, на шкоду власним народам.

У епоху глобалізації виробничі зв'язки виходять за національні кордони, охоплюють всю земну кулю. Виникають транснаціональні об'єднання зі своїми наднаціональними органами координації, регулювання і управління. Саме вони визначають спрямованість та інтенсивність світових потоків товарів, інформації, грошей. Їх діяльність виходить за межі національних територій і поширюється на весь світ. Згідно рейтингу 2016 р. більше усього ТНК в США— 587, Японії — 219

і Китаї — 200, Великобританії — 92, Бразилії — 19, Австралії — 35 компаній. Сукупні показники 2000 найбільших компаній в 2016 году — \$35 трлн виручки, \$2,4 трлн прибутку. Вони керують активами на \$163 трлн., а ринкова капіталізація досягає \$44 трлн [11, с. 56].

Світ глобалізується десятком країн, їх ТНК і по їх ініціативі створеними міжнародними організаціями. Інші ж або змушені приймати умови, які їм диктують, або залишатися в ізоляції. Всього біля 30 найбільших корпорацій світу зосередили у своїх руках більш як 70 % біржових активів. При цьому на долю п'яти провідних країн світу – США, Великобританії, Японії, Німеччини і Франції – припадає більше 90 % найбільших корпорацій [12, с. 54].

Політику пристосування процесу глобалізації під інтереси певних сил, насамперед під інтереси країн «золотого мільярду», ідейно-політичне обґрунтування нового світового порядку слід називати глобалізмом. Глобалізм – це, насамперед, суб'єктивний фактор, а саме – політика пануючих у світі країн. Важливо, щоб політика глобалізму не стала моделлю глобалізації, оскільки це б мало негативні наслідки для багатьох країн і народів: поглиблення прірви між багатими і бідними; між «золотим мільярдом» та населенням країн, що розвиваються; загроза масових міграцій з Півдня на Північ; посилення міжетнічної та міжконфесійної ворожнечі; загроза культурній ідентичності народів; поширення масової культури. Політика глобалізму породжує ряд негативних явищ: міжнародний тероризм, політичний глобалізм, глобально організовану злочинність, війни за контроль над світовими ресурсами.

#### *Список використаних джерел:*

1. Бек У. Что такое глобализация? Ошибки глобализма – ответы на глобализацию / Ульрих Бек. – М.: Прогресс – Традиция, 2001. – 301 с.
2. Словарь иностранных слов / Науч ред. А. Г. Спиркин и др. – 7-е изд., перераб. – М.: Русский язык. – 1979. – 624 с.
3. Політологічний енциклопедичний словник / Упорядник В. П. Горбатенко. За ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна, В. П. Горбатенка. – 2-е вид., доп. і перероб. – К.: Генеза, 2004. – С. 107-108.
4. Хантингтон С. Кто мы?: Вызовы американской национальной идентичности / С. Хантингтон; пер. с англ. А. Башкирова. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Транзиткнига», 2004. – 635, [5] с. – (Philosophy).
5. Доклад о развитии человека 2004: Культурная свобода в современном многообразном мире / ПРООН. – М.: Весь мир, 2004. – 312 с.: табл.
6. ЮНЕСКО об информационном обществе: основные документы и материалы / Л. В. Петрова (пер. с англ.); Е. И. Кузьмин, В. Р. Фирсов (подгот.); Российский комитет Программы ЮНЕСКО «Информация для всех», Российская национальная библиотека. – СПб, 2004. – 120 с.
7. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура / М. Кастельс; Пер. с англ. под науч. ред. О. И. Шкаратана. – М.: ГУ ВШЭ, 2000. – 608 с.
8. Сорос Дж. Криза глобального капіталізму: (Відкрите суспільство під загрозою) / Дж. Сорос; пер. з англ. Р. Ткачук, А. Фролкін. – К.: Основи, 1999. – 259 с.
9. Уткин А. И. США в мире XXI века / А. И. Уткин // Свободная мысль. – 2000. – № 6. – С. 13-29.



10. Багиров А. Новые информационные технологии в международных отношениях / А. Багиров // Международная жизнь. – 2001. – № 8. – С. 90-96.

11. Костылева А. В., Бычкова Л. В. Роль транснациональных корпораций в мировой экономике / А. В. Костылева, Л. В. Бычкова // Молодой ученый. – 2017. – №2. – С. 450-453.

12. Николаев А. Под определенным влиянием глобализации предпринимаются попытки кардинального изменения системы международной безопасности / А. Николаев // Международная жизнь. – 2001. – № 7. – С. 53-89.

***Пілецька С.Т.***

*доктор економічних наук, професор*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **СТРАТЕГІЯ СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ ТА ДИВЕРСИФІКАЦІЇ В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ**

В даний час проблема сталого розвитку промислових підприємств є особливо актуальною. Це пов'язано з необхідністю розширенням ринку попиту та необхідністю заміщення імпорту, оскільки спостерігається зниження частки експортної виручки і скороченням імпортного потенціалу країни.

Для більш повного розуміння поняття сталого розвитку розглянемо його з позиції консервативного, еволюційного та системного підходів (табл. 1). Позиція консервативного підходу до сталого розвитку орієнтована в першу чергу на збереження наявних ресурсів з метою передачі їх майбутнім поколінням, в той же час системний підхід головною метою визначає відтворення наявних ресурсів. Тоді як еволюційний підхід розглядає сталий розвиток з позиції того, що глобальні зміни, які відбуваються в навколишньому середовищі, вносять корективи, які в свою чергу, відображаються на зміні траєкторії розвитку суспільства в цілому [13, с.12].

Провівши аналіз визначили, що запропоновані в табл. 1 визначення поняття «сталий розвиток» розглядаються, переважно, з позиції зовнішнього середовища функціонування підприємства, робиться акцент на певних проблемах, таких як: збереження природних ресурсів, рівновагу між економічною діяльністю та станом навколишнього середовища, регулювання діяльності підприємства, виконання стратегічних планів та інше. Отже, метою сталого розвитку промислових підприємств є забезпечення розвитку виробництва високотехнологічної продукції для реалізації на внутрішньому і зовнішньому ринках в умовах мінливого зовнішнього середовища шляхом розробки відповідної стратегії.

Як зазначалось, функціонування промислового підприємства в значній мірі залежить від зовнішнього економічного середовища і характеристик економічної системи держави. Виханський О. теоретично обґрунтував, що підприємство, розвиваючись, проходить кілька етапів: спеціалізація на виробництві конкретної продукції; інтеграція по горизонталі або вертикалі для завоювання лідируючих позицій в конкретному сегменті ринку; диверсифікація в суміжні або несуміжні галузі [4]. Це так звані стратегічні альтернативи розвитку підприємства. На

практиці етап інтеграції може бути пропущений і підприємство здійснює диверсифікацію своєї діяльності без інтегрування з іншими суб'єктами господарювання.

Таким чином, саме спеціалізація та диверсифікація є для підприємства альтернативними стратегіями. Якщо розглядати ці стратегії відособлено один від одного, то перш за все необхідно відзначити їх характерні риси, переваги, недоліки. Одним з визначень поняття спеціалізації є «зосередження діяльності на відносно вузьких спеціальних напрямках, окремих технологічних операціях або видах продукції, що випускається» [16].

Таблиця 1

Визначення поняття «сталий розвиток»

Автор	Визначення терміну
Доклад Комісії Брундтланд (1987, рос. переклад 1989) [3]	Розвиток, за якого нинішні покоління задовольняють свої потреби, не позбавляючи майбутні покоління можливості задовольняти власні потреби. До визначення було надано такий коментар: «Сталий і довготривалий розвиток являє собою не незмінний стан гармонії, а скоріше процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами»
Урсул А.Д. [19]	Керований системно-збалансований соціоприродний розвиток, який не руйнує навколишнє природне середовище та забезпечує виживання і безпечно, невизначено довге, існування цивілізації
Кувшинов М. А. [10]	Сталий розвиток носить динамічний характер, він являє собою не незмінний стан гармонії, а скоріше процес змін, у якому масштаби експлуатації ресурсів, напрямки капіталовкладень, орієнтація технічного розвитку та інституційні зміни узгоджуються з нинішніми і майбутніми потребами
Мельник Л. Г. [11]	Стійкий розвиток є однією із утопій людства, яка, не маючи чітких критеріальних меж, як чергове «світле майбутнє», дозволяє нескінченно фантазувати про конкретні цільові орієнтації, шляхи та засоби наближення до цієї мети. Суперечливість цього терміна полягає у тому, що в одному понятті об'єднані два слова, які мають внутрішню протилежні значення: «стійкість», що передбачає рівновагу, і «розвиток», який можливий тільки за умов постійного виходу системи з рівноважного стану [10, с.412].
Шевчук В.Я. [20]	Сталий розвиток – це гармонійний процес, який забезпечує збалансоване економічне сходження, збереження природно-ресурсного потенціалу, гарантує біосферний простір та екологічну безпеку з метою задоволення життєво необхідних потреб людей і суспільства в цілому
Згуровський М. [7]	Сталий розвиток – це процес розвитку держави на основі узгодження і гармонізації екологічної, соціальної та економічної складових із метою задоволення потреб сучасних і майбутніх поколінь
Давидова Н., Тімофєєва О. [5]	Розвиток, який не передбачає необоротної зміни середовища проживання людини
Трегобчук В. [18]	Сталий розвиток – це «розвиток продуктивних сил країни, спрямований на задоволення найважливіших життєвих потреб не лише нинішнього, але й майбутніх поколінь з одночасним збереженням природного середовища у сприятливому, з точки зору інтересів здоров'я людини, стані і постійним підтриманням у ньому динамічної екологічної рівноваги»
Данилишин Б. [6]	Сталий розвиток – це система відносин суспільного виробництва, що при ній досягається оптимальне співвідношення між економічним зростанням, нормалізацією якісного стану природного середовища, зростанням матеріальних і духовних потреб населення
Батамурзаєва В. М. [2].	Сталий розвиток підприємств це здатність досягнення економічних цілей в результаті адаптації до навколишнього середовища
Коряков А. Г. [9].	Сталий розвиток підприємства - регулювання його діяльності
Пухальський А. Н. [15]	Сталий розвиток - режим діяльності по виконанню стратегічних планів

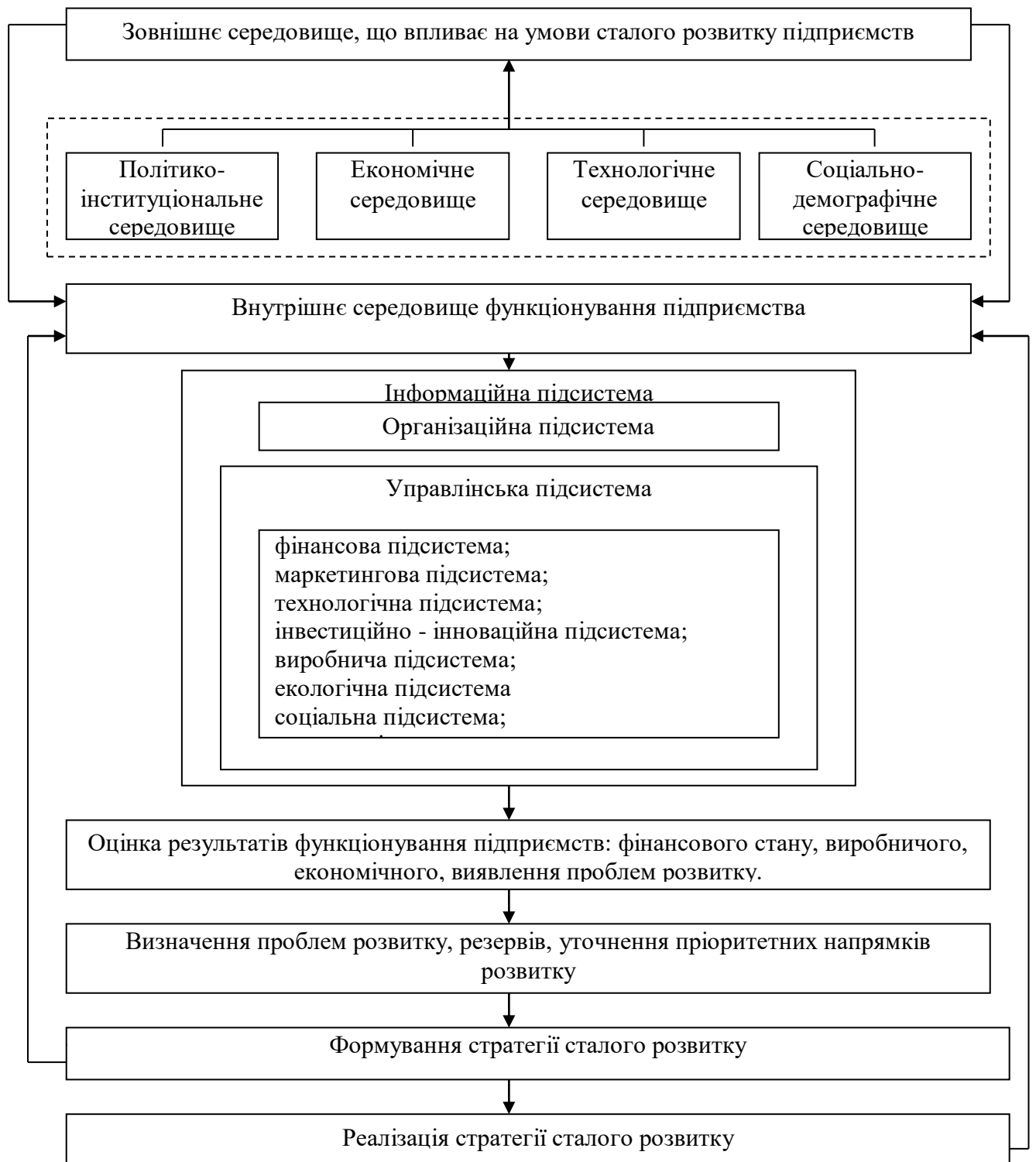


Рис. 1 Алгоритм сталого розвитку підприємства

Виробничі переваги спеціалізації полягають в скороченні витрат часу і витрат, в більш ефективному використанні спеціалізованої техніки, що створює основу для розвитку технологій в галузі. По суті, поглиблення спеціалізації сприяє формуванню так званих ключових компетенцій, тобто особливих умінь.

Але наявність явних переваг спеціалізації не применшує її недоліків, основним з яких вважаємо відсутність гнучкості підприємства в умовах різких змін структури споживчого попиту.

Досить багато досліджень проведено з питання диверсифікації діяльності підприємств. В існуючих численних визначеннях підкреслюються різні аспекти

цього процесу. В цілому, більшість економістів під диверсифікацією діяльності розуміють розширення сфер діяльності суб'єкта господарювання, як правило, не мають функціональних зв'язків між собою і з основним напрямком діяльності [17]. Передумови диверсифікації діяльності промислових підприємств обумовлені зниженням споживчого попиту на продукцію, в силу чого організація в рамках існуючого бізнесу не може досягти стратегічних цілей свого розвитку. Не менш важливим є наявність високого рівня ризику, значення якого може бути розраховане на основі вивчення динаміки частки продажів продукції, що припадають на одного контрагента. Наявність вільних фінансових ресурсів і активів також сприяє реалізації стратегії диверсифікації підприємства. Наявні передумови не завжди дозволяють оцінити можливості підприємства щодо диверсифікації діяльності. Чітким критерієм може стати конкретний економічний показник, що дозволяє оцінити потенціал розширення сфер бізнесу. Цей показник повинен бути однозначним, простим в розрахунку і не вимагає аналізу великого обсягу інформації.

З цією метою пропонується використовувати показник доданої вартості підприємства. Додана вартість капіталізується з нерозподіленого прибутку підприємства як частина його власних коштів, тому найбільш доцільним способом розрахунку даного показника вважаємо модель економічного прибутку:

$$\Delta V_n = IC \cdot (R_n - W_n), \quad (1)$$

$$\Delta V_n = P_n - IC \cdot W_n$$

де  $\Delta V_n$  – показник доданої вартості в n-ому році;

IC – сума інвестованого капіталу;

$R_n$  – фактична рентабельність інвестицій в n-му році;

$W_n$  – вартість залучення інвестованого капіталу в n-му році;

$P_n$  – чистий фінансовий результат (чистий прибуток) в n-ому році.

Логіка використання показника доданої вартості для оцінки потенціалу розширення діяльності підприємства полягає в наступному. Підприємство має вільні фінансові ресурси для стратегічного розвитку тільки в тому випадку, якщо отримані чисті доходи перевищують витрати на залучення капіталу. Це означає, що економічною умовою здійснення диверсифікації слід вважати позитивну величину доданої вартості:

$$\begin{cases} \Delta V_n \geq 0, \\ P_n \geq IC \cdot W_n \end{cases} \quad (2)$$

Показник доданої вартості дозволяє однозначно оцінити ефективність функціонування підприємства, в тому числі, його можливості щодо розширення діяльності.

Проведення диверсифікації має бути стратегічно обґрунтовано і економічно доцільно. В цьому випадку вона є фактором формування і отримання конкурентної переваги підприємства на ринку. Переваги диверсифікації настільки

очевидні, що існує небезпека не врахування її недоліків. Найбільш істотними недоліками слід вважати складність управління диверсифікованою структурою, виникнення внутрішньо організаційних конфліктів і протиріч. Диверсифікація в несуміжні підгалузі вимагає від менеджменту специфічних знань і компетенцій. Диверсифікована структура може стати занадто громіздкою для забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Таким чином, виникає проблема пошуку оптимального балансу між концентрацією на одній стратегічній сфері бізнесу та диверсифікацією діяльності.

Необхідно доцільне поєднання процесів спеціалізації і диверсифікації на підприємстві. З цією метою пропонується підхід щодо координації стратегій спеціалізації і диверсифікації, реалізація якого буде здійснюватися через ряд послідовних етапів.

Етап 1. Створення (шляхом реструктуризації) кластера спеціалізованих бізнес-одиниць на базі існуючих підрозділів підприємства.

Етап 2. Диверсифікація діяльності кластера в суміжні галузі у випадку недостатнього завантаження виробничих потужностей.

Етап 3. Створення нових бізнес-одиниць для реалізації проектів незв'язаної диверсифікації.

Етап 4. Оптимізація процесу запуску проектів спеціалізації і диверсифікації.

Узгоджена реалізація стратегій диверсифікації і спеціалізації передбачає виникнення синергетичного ефекту, під яким розуміється додатковий результат, отриманий від тісної злагодженої взаємодії окремих елементів системи [8], але, разом з тим, спостерігається підвищення прогностичних оцінок ризику. Виникає проблема оптимізації процесів запуску інвестиційних проектів по спеціалізації і диверсифікації, яка може бути вирішена за допомогою економіко-математичного моделювання.

Оптимізаційна задача вибору найбільш ефективного варіанту реалізації інвестиційних проектів по спеціалізації і диверсифікації діяльності підприємства формулюється наступним чином: отримання максимального чистого дисконтованого доходу від декількох проектів з урахуванням їх фінансування за рахунок власних коштів підприємства та кредитних ресурсів.

Основою в даній економіко-математичній моделі є умова максимізації чистої поточної вартості від сукупної реалізації проектів. Визначена умова пов'язана із запропонованим показником доданої вартості підприємства в частині інтерпретації результатів функціонування диверсифікованої структури. Додатковими умовами є баланс фінансового забезпечення з урахуванням короткострокових і довгострокових кредитів, а також облік відсотків, які сплачуються по заборгованості і синергетичного ефекту при розрахунку суми оподаткованого прибутку.

Сценарне моделювання при інвестиційній оцінці передбачає визначення кількох альтернативних варіантів (сценаріїв) реалізації проектів [12]. Для

більшості випадків достатньо розглянути три варіанти - песимістичний, найбільш ймовірний і оптимістичний.

Економічний зміст запропонованого підходу координації - об'єднання ефектів від диверсифікації діяльності промислового підприємства, виділення напрямків діяльності в самостійні бізнес-одиниці і їх подальша спеціалізація. Впровадження даного підходу підвищує організаційну гнучкість бізнесу, покращує процес адаптації до економічних реалій і сприяє сталому економічному розвитку промислової структури.

Відзначимо, що в умовах економіки України необхідно забезпечувати чинники зростання ефективності промислового виробництва за рахунок внутрішніх резервів підприємств. Внутрішні резерви цього зростання засновані на використанні мультиплікативного ефекту від реалізації двох різнопланових, але взаємопов'язаних стратегій - спеціалізації і диверсифікації.

Практична значимість запропонованих розробок полягає в можливості кількісної оцінки стратегічного потенціалу диверсифікації діяльності підприємства, а також у виборі оптимального поєднання напрямів диверсифікації і подальшої спеціалізації промислових підприємств.

*Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О. В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління / О. В. Ареф'єва, В. В. Прохорова. – Х. : УкрДАЗТ, 2010. – 301 с.
2. Батамурзаева, В. М. Обеспечение устойчивого развития промышленных предприятий на основе адаптивной системы управления (на примере нефтегазодобывающей отрасли республики Дагестан). Диссертация. / В. М. Батамурзаева – Москва, Институт проблем рынка, РАН, 2016 – 180 с.
3. Брутланд Г. Х. Наше общее будущее. Доклад Комиссии ООН по окружающей среде и развитию [Электронный ресурс] / Г. Х. Брутланд. – М.: Прогресс, 1988. – С. 21. – Режим доступа: <http://устойчивоеразвитие.pf/files/monographs/OurCommonFuture-introduction.pdf>.
4. Виханский О. Менеджмент. М.: ИНФРА-М, 2014. 656 с.
5. Давыдова Н. Устойчивое развитие города. - Вопросы разработки стратегии / Н. Давыдова, О. Тимофеева // Журнал муниципальная экономика. – 2000. – №4. – С. 18–23.
6. Данилишин Б. М. Устойчивое развитие в системе природно-ресурсных ограничений / Б. М. Данилишин, Л. Б. Шостак. – К.: СОПС Украины НАНУ, 1999. – 367 с.
7. Згуровський М. Україна у глобальних вимірах сталого розвитку / М. Згуровський // Дзеркало тижня. – 2006. – № 19 (598). – 14 с
8. Иванов Ю.В. Слияние, поглощение и разделение компаний: стратегия и тактика трансформации бизнеса. М.: Альпина Паблишер, 2001. 244 с.
9. Коряков, А. Г. Методологические вопросы устойчивого развития предприятий. / А. Г. Коряков – Вопросы экономики и права. 2012. № 4 – С. 110–114.
10. Кувшинов М. А. Понятие управления устойчивым развитием социально-экономической системы муниципального образования [Электронный ресурс] / М. А. Кувшинов // Вісник соціально-економічних досліджень, 2014 рік, випуск 2 (53) Молодой ученый. – 2011. – № 7. – Т. 1. – С. 86–91. – Режим доступа: <http://www.moluch.ru/archive/30/3427>.
11. Мельник Л. Г. Поняття про сталий розвиток / Л. Г. Мельник // Основи стійкого розвитку. – Суми: Університетська книга, 2007. – С. 411–442.

12. Нижегородцев Р.М. Сценарный подход к прогнозированию траекторий развития национальной экономики. М.: Экономика, 2004. 170 с.
13. Петушинова В. Ц. Устойчивое развитие сельских территорий на основе агротуризма: дис. на соискание уч. степени кандидата эк. наук: 08.00.05 / Валентина Цыренжаповна Петушинова. – Улан-Удэ, 2014. – 227 с.
14. Пілецька С.Т. Ефективність управління підприємством, підходи та методи щодо її оцінки / С.Т. Пілецька, Т.Ю Коритько // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. – К. : НАУ, 2018. – Вип. 5(67). – С. 100–106.
15. Пухальский, А. Н., Формирование механизма устойчивого развития предприятия/ А. Н. Пухальский, К. П Корсунь, О. В. Черданцева – Режим доступа: <http://www.nsu.ru/rs/mw/link/Media:/22895/03.pdf>. Дата доступа: 29.11.2017.
16. Райзберг Б.А. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2005. 408 с.
17. Титов В.В. Экономические основы управления компанией в современных условиях // Экономическая наука современной России. 2006. № 3 (34). – С. 57–68.
18. Трегобчук В. Концепція сталого розвитку для України / В. Трегобчук // Вісник НАН України. – 2002. – № 2. – С. 31–41.
19. Урсул А. Д. Концептуальные проблемы устойчивого развития / А. Д. Урсул // Бюллетень РАН. Использование и охрана природных ресурсов в России. – 2005. – № 1. – С. 30–38.
20. Шевчук В. Я. Макроекономічні проблеми сталого розвитку / В. Я. Шевчук– К.: Геопринт, 2006. – 200 с.

## **РОЗДІЛ 2.**

# **ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ОБ'ЄКТАМИ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ**

**Дикань В.Л.**

*доктор економічних наук., професор,*

**Шраменко О.В.**

*кандидат економічних наук., доцент,*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

## **СТРАТЕГІЧНІ ОРІЄНТИРИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ СУБ'ЄКТІВ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ**

Основною сучасною світовою тенденцією розвитку суспільства є перехід від сировинної та індустріальної економіки до нової економіки. Серед її характерних рис є поширення глобалізаційних процесів з різними формами міжнародної інтеграції і кооперації, зміна методів ведення бізнесу та перехід до принципів керування системи із самонавчанням, глибоке проникнення інформаційних технологій у бізнес.

Внаслідок цього виникає перекіс у структурі підприємницького сектору, яка змінюється на користь великих корпорацій. Така ситуація негативно відбивається на діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу, все частіше змушуючи їх виходити з ринку. Подальше зберігання зазначеної тенденції без активного та позитивного втручання держави може призвести до згорання даного сектору економіки з відповідним загостренням економічних проблем та посиленням соціальної напруги. Тому все більш актуальним стає питання розробки дієвої державної політики щодо підтримки малого та середнього бізнесу.

Питанням державного регулювання присвячено роботи багатьох вітчизняних вчених, зокрема: В.М. Геєця, В.Л. Диканя, А.М. Колода, М.В. Корінь, О.М. Поплавської, А.В. Толстової [3, 5, 6, 9].

Проблеми розвитку суб'єктів малого та середнього бізнесу в Україні, зокрема їх державної підтримки досліджували О.В. Дикань, Л.Л. Гевлич, І.Г. Гевлич, Г.О. Поліщук, Л.М. Газуда, Н.Ю. Волощук, О.В. Шраменко, О.В. Якушева [1, 2, 7, 12, 18, 19].

Зараз одним із пріоритетних напрямків державної політики України є розвиток підприємництва. На сьогоднішній день в Україні прийнято низку законодавчих і нормативних актів, спрямованих на підтримку малого та середнього бізнесу: закон України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [14] та «Стратегію розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 року» [17], але не достатньо дослідженим залишається питання реалізації державної політики щодо суб'єктів малого та середнього бізнесу з урахуванням сучасних тенденцій.



В зв'язку з цим в умовах сьогодення дуже актуальним стає визначення стратегічних орієнтирів здійснення державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу в умовах «нової економіки» шляхом дослідження тенденцій розвитку малого та середнього підприємництва в Україні та сучасних умов функціонування його суб'єктів, а також визначення їх ролі для економіки держави.

Під державним регулюванням підприємницької діяльності слід розуміти реалізацію об'єктивності економічної необхідності координування, узгодження діяльності підприємницьких структур з метою досягнення загальної мети макроекономічного розвитку - задоволення суспільних потреб. Отже, досягнення цієї мети в значній мірі залежить від наявності системи управління, форми і методів державного регулювання підприємницької діяльності [18].

Згідно з результатами міжнародного рейтингу “Ведення бізнесу - 2019”, який публікується Світовим банком, з 2014 по 2018 рік бізнес-клімат в Україні поліпшився. За цей період Україна піднялася на 24 позиції і зайняла 71 місце серед 190 країн світу за показником легкості ведення бізнесу [20]. Водночас Україна все ще поступається сусіднім країнам Європи та Центральної Азії. Географічні сусіди України мають більш високі позиції в рейтингу: Польща - 33 місце, Угорщина - 53, Словаччина - 42, Румунія - 52, Молдова - 47, Туреччина - 43, Білорусь - 37, Росія - 31.

Основні позиції рейтингу “Ведення бізнесу - 2019” показують, що найбільш складним питанням в Україні є відновлення платоспроможності (табл. 1).

Таблиця 1

Місце України в рейтингу легкості ведення бізнесу\*

Номінація	Місце України	
	2017 рік	2018 рік
Реєстрація підприємства	52	56
Отримання дозволів на будівництво	35	30
Реєстрація власності	64	63
Підключення до електромереж	128	135
Доступ до отримання кредитів	29	32
Захист міноритарних акціонерів	81	72
Оподаткування	43	54
Міжнародна торгівля	119	78
Забезпечення виконання контрактів	82	57
Вирішення проблем із неплатоспроможністю	149	145

\* Джерело [20]

Цей показник негативно вплинув на структуру підприємницького сектору. Так, з 2014 по 2017 рік кількість суб'єктів господарювання скоротилася на 6,58 % [4]. Таке скорочення відбулося головним чином за рахунок зменшення кількості великих підприємств на 20%, середніх – на 8,2%, малих – на 6,56%.

У 2017 році суб'єкти малого та середнього бізнесу за кількістю займали левову частку в структурі підприємницького середовища, яка дорівнювала 99,98%.

Протягом останніх років мале підприємництво в Україні було й залишається основою підприємницького сектору. У 2017 році, згідно даних Держкомстату [4], в Україні діяло 1789,41 тис. суб'єктів малого підприємництва, з них 322,92 тис. суб'єктів (або 18,05%) – малі підприємства (включаючи мікропідприємства) і 1466,49 тис. суб'єктів (або 81,95%) – фізичні особи-підприємці.

Чисельність суб'єктів середнього підприємництва в Україні в тому ж році складала 15,25 тис. суб'єктів, з них 14,94 тис. суб'єктів (або 97,9 %) – середні підприємства і 0,32 тис. суб'єктів (або 2,1%) – фізичні особи-підприємці.

Слід відмітити, що проблему ліквідності також назвали однією з основних перешкод у розвитку промислових малих та середніх підприємств респонденти щоквартального опитування, що проводиться Інститутом економічних досліджень та політичних консультацій (табл. 2).

Таблиця 2

Перешкоди в розвитку промислових малих та середніх підприємств\*

Перешкоди	Відсоток респондентів, що представляють малі підприємства			Відсоток респондентів, що представляють середні підприємства		
	IV кв. 2017 року	I кв. 2018 року	Зміна	IV кв. 2017 року	I кв. 2018 року	Зміна
	Недостатньо замовлень/низький попит на продукцію	66,9	69,7	+2,8	66,7	62,4
Проблема ліквідності/ брак обігових коштів	45,3	48,6	+3,3	53,3	54,8	+1,5
Високий рівень конкуренції	45,3	42,3	-3,0	42,2	37,6	-4,6
Високе податкове навантаження	25,9	33,1	+7,2	30,0	29,0	-1,0
Несприятлива політична ситуація	32,4	23,2	-9,2	38,9	30,1	-8,8
Високий регуляторний тиск (нечітке законодавство, перевірки, бюрократія)	20,1	12,7	-7,4	22,2	11,8	-10,4
Висока ставка кредитів	10,1	21,8	-11,7	26,7	23,7	-3,0
Недостатньо сировини/ матеріалів	12,9	16,9	-4,0	27,8	25,8	-2,0
Часті зміни економічного законодавства	18,0	12,7	-5,3	17,8	20,4	+2,6
Застарілі технології	15,8	11,3	-4,5	12,2	9,7	-2,5
Брак кваліфікованої робочої сили	10,1	13,4	-3,3	12,2	15,1	+2,9
Корупція	17,3	12,0	-5,3	5,6	8,6	+3,0
Проблеми з енергопостачанням	4,3	4,9	+0,6	3,3	4,3	+1,0
Недостатньо виробничих потужностей	10,1	11,3	+1,2	10,0	10,8	+0,8

\* дороблено авторами на основі джерела [8]

Узагальнюючи проведений аналіз статистичних даних, а також теоретичні напрацювання вчених, можна виділити основні причини гальмування розвитку малого та середнього підприємництва в Україні та її регіонах [1, 7, 11]:

– відсутність дієвого механізму реалізації державної політики щодо підтримки малого та середнього підприємництва. Це питання ще не посіло належного місця і в діяльності місцевих органів державної виконавчої влади;

– відсутність належного нормативно-правового забезпечення розвитку малого та середнього бізнесу;

- низький попит на продукцію вітчизняних виробників;
- монополізація бізнесу з боку великих підприємств;
- неймовірно важкий тягар оподаткування;
- несприятлива політична ситуація;
- обмеженість або повна відсутність матеріальних фінансових ресурсів;
- недосконалість системи обліку та статистичної звітності малого та середнього підприємництва, обмеженість інформаційного та консультативного забезпечення, недосконалість системи навчання та перепідготовки персоналу для підприємницької діяльності.

На сьогоднішній день суб'єктам малого і середнього бізнесу фактично приходится працювати в умовах незахищеності з боку держави. Незважаючи на наявну нормативно-законодавчу базу щодо їхнього розвитку, форма державної підтримки все ще має декларативний характер. З одного боку, основним джерелом інвестування для суб'єктів господарювання залишаються власні кошти (59,2 %), а бюджетні та кредитні механізми підтримки підприємництва не є дієвими [1]. З іншого, обмежені можливості для захисту від протиправних посягань у вигляді корупції, бюрократії, рейдерства. За даними Індексу глобальної конкурентоспроможності, корупція є найбільш суттєвою проблемою для розвитку бізнесу в Україні. За результатами 2017 року Україна отримала 30 бали зі 100 можливих [21]. Також спостерігається наявність прямих та опосередкованих злочинних, кримінальних посягань (рейдерства) у відношенні підприємців (зокрема спроби протиправного захоплення підприємств здійснюються шляхом подання до державних реєстраторів підроблених документів).

Реальний ВВП у 2017 році зріс на 2,5%. Реальне приватне кінцеве споживання зросло на 7,8% через зростання реального наявного доходу домогосподарств на 6,0%. Вищі капітальні видатки бюджету та більші інвестиції підприємств в обладнання сприяли приросту реального нагромадження основного капіталу на 18,2%. Водночас більший споживчий та інвестиційний попит в значній мірі задовольнявся імпортом, що зріс на 12,2%. Повільніше зростання зовнішнього попиту на український експорт не дозволило експорту компенсувати зростання імпорту [8]. На ВВП впливають фінансування промисловості з держбюджету та обсяги пільгових кредитів, наданих суб'єктам малого та середнього бізнесу.

Слід відмітити, що провідні вчені-економісти зауважують, що тільки посилення ролі держави в регулюванні діяльності суб'єктів підприємницької діяльності сприятиме зростанню національної економіки. Так, за словами Пітера Друкера, в майбутньому не буде бідних країн, а будуть лише байдужі, коли відсталість визначається слабкою державною керованістю [10].

Нобелівські лауреати з економіки також вважають, що роль держави має зростати. Так, Джозеф Стігліц відмічає, що в усіх успішних країнах, включаючи

Сполучені Штати Америки, ключові ролі в досягненні успіху відіграє уряд. Особливо важливу роль уряд відіграє в успішних країнах Східної Азії. Темпи збільшення доходів на душу населення у цих країнах за останні три-чотири десятиріччя є безпрецедентними. Майже в усіх цих державах уряд відіграє активну роль у сприянні розвитку економіки на основі ринкових механізмів. Протягом більше ніж 30 років економіка Китаю зростала в середньому зі швидкістю 9,7% в рік та змогла вивести зі злиднів сотні мільйонів людей. Під враженням прискореного росту Японії, який було досягнуто під керівництвом уряду, Сінгапур, Корея, Малайзія та багато інших країн вирішили наслідувати японську стратегію, адаптуючи її під свої умови, та за чверть століття досягли збільшення доходів на душу населення приблизно у вісім разів [16].

В дослідженні Якушевої О.В. [19] було виділено ряд критеріїв, що застосовують країни, які є лідерами в розвитку малого та середнього бізнесу, або наближаються до них, головне місце серед яких також посідає державна підтримка. А також підтверджується активна участь держави у створенні міцної платформи стимулювання малого та середнього бізнесу, адже держава – це інститут, що може надати певні гарантії стабільного розвитку або ж створити такий політичний клімат у середні країни, що жоден інвестор не вклатиме кошти в розвиток її економіки.

Разом з тим, малий та середній бізнес як такий, що спирається на підприємницьку діяльність невеликих фірм, характеризується незалежним менеджментом, динамічністю розвитку та відіграє значну роль у забезпеченні зайнятості населення у кожній розвиненій країні.

В Україні на кінець 2017 року у секторі малого і середнього підприємництва було зайнято 6,58 млн. осіб, що складає 80,8 % зайнятого населення працездатного віку (в розрахунках не враховано банки, бюджетні установи, а також тимчасово окуповані території Автономної Республіки Крим, м.Севастополя та частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях). У порівнянні з 2014 роком кількість зайнятих працівників у суб'єктів малого і середнього підприємництва зменшилася на 4,4 % [4].

Крім того, малий та середній бізнес краще адаптується до змін кон'юнктури ринку. При цьому він забезпечує високу ефективність капіталовкладень, формує конкурентне середовище, насичує ринок товарами та послугами, збільшує податкові надходження до бюджету країни та місцевих бюджетів.

Для держави малий та середній бізнес виступає найважливішим фактором економічної та соціальної стабільності.

В умовах імплементації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом розвиток малого та середнього бізнесу є максимально сприятливою формою господарювання, яка дозволить забезпечити реалізацію стратегічно важливих задач економічного розвитку країни. Зокрема, статтею 379 Угоди передбачено співробітництво сторін для впровадження стратегій розвитку малих і

середніх підприємств на принципах Європейської хартії малих підприємств, удосконалення нормативно-правового регулювання діяльності малого бізнесу, впровадження досвіду інноваційного підприємництва, кластерного розвитку [7].

Втім, в Україні спостерігається недооцінка ролі та значення малого та середнього бізнесу. Це спонукає до виокремлення такої важливої функції, як інституційна. Вона визначає необхідність створення інститутів розвитку малого та середнього бізнесу, як основи формування сприятливого «інституційного середовища» не тільки в підприємницькому секторі, а й в ринковому просторі взагалі.

В зв'язку з цим, основним стратегічним орієнтиром державного регулювання суб'єктів малого і середнього бізнесу має стати створення державно-приватного партнерства. В провідних країнах світу інструмент державно-приватного партнерства (Public Private Partnership – PPP) використовується досить давно та характеризується своєю ефективністю. В Україні його використання регулюється Законом України «Про державно-приватне партнерство» [13]. Однак, як у більшості зарубіжних країн, так і в Україні, однією із суттєвих ознак є те, що зазначений механізм застосовується з метою реалізації масштабних, національних або міжнародних суспільно значущих проєктів.

Привабливість державно-приватного партнерства для держави за участю суб'єктів малого та середнього бізнесу обумовлюють ряд етіологій:

- 1) можливість вирішення системних проблем розвитку;
- 2) можливість залучення коштів приватних інвесторів;
- 3) підвищення якості та ефективності робіт і послуг;
- 4) збільшення інвестиційної та інноваційної активності;
- 5) можливість розподілу ризиків;
- 6) можливість залучення приватного досвіду в області управління, що зробить його якіснішим.

Державно-приватне партнерство є найбільш передовим з усіх сучасних методів регулювання в умовах постіндустріального розвитку економіки, оскільки в його основу покладений базовий принцип узгодження інтересів різних сторін. Він дозволяє сполучати інтереси та технології бізнесу та держави.

Створення державно-приватного партнерства дасть можливість сформувати особливу модель взаємовідносин між державою та бізнесом, характерними рисами якої є відсутність конфронтації, постійний діалог, готовність враховувати позиції одне одного та виробляти єдину платформу для забезпечення загальнонаціональних інтересів.

Експерти Центру громадської експертизи вказують на необхідність вироблення узгодженої державної політики у сфері підтримки малого та середнього підприємництва, яка повинна бути послідовною і наскрізною, охоплювати не тільки суто регулювання діяльності малого та середнього підприємництва, але й передбачати розвиток їх інституційної підтримки [15].

В зв'язку з цим у створенні механізму державно-приватного партнерства велику роль має відігравати формування інститутів розвитку, утворюючи так зване інституційне партнерство. До таких інститутів належать різні фонди, кластери, технопарки тощо.

Формами реалізації на практиці державно-приватного партнерства виступають різноманітні контракти, орендні (лізингові) відносини, угоди про розподіл продукції, спільні підприємства, концесії. Зараз загальним недоліком для законів, пов'язаних із впровадженням державно-приватного партнерства, є відсутність опису в них конкретних механізмів застосування більшості його форм, а також неврегульованість питань розподілу повноважень між державними органами та приватним сектором. Тому напрямком подальшої наукової роботи має стати дослідження форм державно-приватного партнерства, а також розробка ефективного механізму їх застосування для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні.

Висновки Основною тенденцією світової економіки 21 сторіччя є формування «нової економіки», яке супроводжується радикальними перетвореннями та глобалізацією. Формування «нової економіки» стає фактором, що активно впливає на розвиток бізнесу за рахунок процесів міжнародної інтеграції і кооперації, зміни методів ведення бізнесу та переходу до принципів керування системи із самонавчанням, глибокого проникнення інформаційних технологій у бізнес. Кардинальні зміни в економіці накладають відбиток на умови функціонування суб'єктів підприємницької діяльності. Структура підприємницького сектору змінюється на користь великих корпорацій. Така ситуація змушує розробляти нові підходи та використовувати нові інструменти державного регулювання для підтримки суб'єктів малого та середнього бізнесу.

На сьогоднішній день суб'єктам малого і середнього бізнесу фактично приходится працювати в умовах незахищеності з боку держави. Незважаючи на наявну нормативно-законодавчу базу щодо їхнього розвитку, форма державної підтримки все ще має декларативний характер.

Разом з тим, рівень конкурентоспроможності національної економіки багато в чому визначається діяльністю суб'єктів малого та середнього бізнесу. Для держави малий та середній бізнес виступає найважливішим фактором економічної та соціальної стабільності.

Малий та середній бізнес характеризується незалежним менеджментом, динамічністю розвитку та відіграє значну роль у забезпеченні зайнятості у країні. Крім того, він забезпечує високу ефективність капіталовкладень, формує конкурентне середовище, насичує ринок товарами та послугами, збільшує податкові надходження до бюджету країни та місцевих бюджетів.

За таких умов, основним стратегічним орієнтиром державного регулювання суб'єктів малого і середнього бізнесу має стати створення державно-приватного партнерства. Формування такого партнерства вважається найбільш передовим з

усіх сучасних методів регулювання в умовах постіндустріального розвитку економіки. А саме партнерство є максимально сприятливою та ефективною формою господарювання, яка дозволить забезпечити реалізацію стратегічно важливих задач економічного розвитку країни.

*Список використаних джерел:*

- 1 Газуда Л.М. Активізація розвитку підприємств малого і середнього бізнесу / Л.М.Газуда, Н.Ю. Волощук // Науковий вісник Ужгородського університету. – 2016. – Серія Економіка. – Вип. 1 (47). – С.279-284.
- 2 Гевлич Л.Л. Державна підтримка вітчизняного малого бізнесу / Л.Л. Гевлич, І.Г.Гевлич // Економіка і суспільство. – 2017. – № 11 – С. 66-71.
- 3 Геец В. М. Общество, государство и экономика: единство и противоречия / В.М. Геец. - М.: Институт экономики РАН, 2012. - 66 с.
- 4 Державна служба статистики України. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
- 5 Дикань В. Л. Державне регулювання промислового розвитку України / В.Л. Дикань, М.В. Корінь // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2018. - № 61. - С. 9-19.
- 6 Дикань В.Л. Розвиток економіки України на основі принципу рівноправності відносин держави, бізнесу та суспільства / В.Л. Дикань, А.В. Толстова // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 63 – С. 9-19.
- 7 Дикань О.В. Розвиток малого бізнесу в Україні: проблеми та шляхи забезпечення / О.В. Дикань // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 57. – С. 58-66.
- 8 Квартальний моніторинг перешкод у розвитку МСП. - К.: Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, 2018. – Випуск №9. – 11 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.ier.com.ua/ua/sme\\_development/Newsletters\\_LEV?pid=5965](http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/Newsletters_LEV?pid=5965)
- 9 Колот А. М. Держава і бізнес: новітні тенденції взаємодії та забезпечення стійкого розвитку / А.М. Колот, О.М. Поплавська // Соціально-трудові відносини: теорія та практика. – 2016. – № 2. – С. 8-15.
- 10 Лук'яненко Д. Імплементация парадигмы экономики знаний у стратегии национального экономического развития / Д.Лук'яненко, О.Лук'яненко, О.Дорошенко // Міжнародна економічна політика. – 2013. – Вип.2. – С. 5-26.
- 11 Панченко С.В. Підприємництво: підручник / С.В. Панченко, В.Л. Дикань, О.В. Шраменко, О.М. Полякова, Ю.М. Уткіна. – Х.: УкрДУЗТ, 2016. – Ч.1. Теоретичні основи організації підприємницької діяльності. – 241 с.
- 12 Поліщук Г.О. Державне регулювання у сфері малого підприємництва: оцінка ефективності / Г.О.Поліщук // Державне управління та місцеве самоврядування. – 2017. – Вип. 4 (35) – С. 113-121.
- 13 Про приватно-державне партнерство: Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17>
- 14 Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні: Закон України від 22.03.2012 № 4618-VI [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17>
- 15 Розвиток малого і середнього підприємництва в Україні: проблеми, потреби перспективи. – Київ: Центр громадської експертизи, Центр міжнародного приватного підприємництва, 2015. – 44 с.
- 16 Стиглиц Дж. Е. Крутое пике: Америка и новый экономический порядок после глобального кризиса / Стиглиц Джозеф; [пер. с англ. В. Лопатка]. — М.: Эксмо, 2011. — 512 с.

17 Стратегія розвитку малого і середнього підприємництва в Україні до 2020 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npras/250167535>

18 Шраменко О.В. Удосконалення державного регулювання підприємницької діяльності на основі розвитку інформатизації економічних операцій / О.В. Шраменко // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2018. – № 63 – С. 9-19.

19 Якушева О. В. Економічний розвиток і підтримка малого та середнього бізнесу на регіональному рівні: дис. ... канд екон. наук: 08.00.05 / О.В. Якушева. – Черкаси, 2017. – 288 с.

20 Doing Business 2019. [Електронний ресурс] – Режим доступу: [http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report\\_web-version.pdf](http://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf)

21 The Global Competitiveness Report 2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www3.weforum.org/docs/GCR2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2018.pdf>

***Dymchenko Olena***

*Doctor of Economics, Professor*

*O.M.Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

*Head of the Entrepreneurship and Business Administration department*

***Abolhasanzad Alireza***

*O.M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

## **EXPERIENCE OF FUNCTIONING AND DEVELOPMENT OF FUEL AND ENERGY COMPLEX: INTERNATIONAL ASPECT**

Enterprises development trends that represent the fuel and energy complex of our state indicate the use of outdated technologies for the production of fuel and energy, which makes the Ukrainian economic system dependent on oil and gas exporters. In addition, significant factors that complicate the functioning of both individual fuel and energy enterprises and the industry as a whole can be considered as follows: low level of exploration and development of own deposits of fuel and energy resources; low level of diversification of fuel and energy resources suppliers; high level of physical amortization of the equipment used by the enterprises of the area presented, etc.

All of the above indicates the necessity to reform the industry`s enterprises basing on the consideration and use of the experience of developed countries in the production and rational use of fuel and energy resources area. The relevance of this problem is also confirmed by the investigation results.

Since the analysis and processing of information regarding the functioning of the separate fuel and energy enterprises of developed countries is problematic due to the lack of relevant information, we provide information characterizing the fuel and energy complex of these countries. For the reasonable choice of the countries, that are worth it to be considered in the current investigation, it is proposed to take into account such factors as:

### *1. Energy resources market monopolization.*

Taking this factor into account will allow drawing conclusions about the possibility of energy market development through the democratization of market



relations and the emergence of new subjects, as well as improving the quality of services. In addition, the absence of a state or other monopoly means an improvement in the quality of services resulting from competition between producers and suppliers of fuel and energy.

### *2. Use of renewable energy sources.*

The developed countries' experience indicates their desire to use energy from renewable sources in order to reduce the dependence of the economy on the presence or absence of such resources as oil, natural gas, etc. as their amount is limited.

### *3. Fuel and energy production volumes.*

Fuel and energy production dynamics analysis makes it possible to assess the current state and prospects for the functioning of the fuel and energy complex of a certain state. Furthermore, important factors are the volume of fuel and energy export and the dependence of the state economy on the efficiency of the fuel and energy sector as well as the prices for the products of the industry, which have developed on the world market.

The market share of the largest energy producer, which is actively used to compile information reflecting the functioning of the fuel and energy sector of the European countries, is the best indicator for the assessment of the fuel and energy complex of developed countries.

The data analyzed show that in terms of demonopolization of the energy market in 2015, the leadership belongs to such countries as Poland (17.4 %), Lithuania (22.7 %), Spain (24.5 %), Finland (25.9 %), Italy (27 %), and Norway (28 %). At the same time, there are countries whose energy market is completely monopolized (Cyprus and Malta), or the share of one producer exceeds 90 % (Montenegro and Macedonia), which also indicates too high level of market monopolization. Therefore, taking into account the results of European countries is essential for the Ukrainian fuel and energy complex reform. This is especially true for the achievements of Poland and Lithuania, as countries with relatively little experience of being part of the European Union (moreover they had earlier planned economy, which is typical for Ukraine as well).

As for the share of renewable energy sources, this indicator to some extent characterizes the degree of innovative development of the country's fuel and energy sector, since the production of energy in non-traditional ways requires the development of appropriate technologies. Statistical information analysis from open sources suggests a fairly high share of energy from renewable sources in countries such as Iceland (72.6 % as on the year 2016), Norway (69.4 %), Sweden (53.8 %), Montenegro (41.5 %), Finland (38.7 %), Latvia (37.2 %). Among the countries with the relatively small share of renewable energy are Luxembourg (5.4 %), Malta and the Netherlands (6.0 %), Belgium (8.7 %), Great Britain (9.3 %), Ireland (9.5 %). It is worth it to note that assessing the potential of the country for the use of energy from renewable sources, it is necessary to assess not only the technological level of the state development in the field of fuel and energy production, but the natural conditions prevailing for the use of these

energy sources. For example, the extremely high performance of Iceland is primarily due to the relatively small area of the country and the presence of a large number of geysers on its territory, the thermal energy of which is actively used in various sectors of the country's economy. Since Iceland's status is unique, it is proposed to pay special attention to the achievements of the Scandinavian countries and the experience of Montenegro in the field of diversification of energy sources.

The EU countries performance in the field of energy production is proposed to be assessed using the energy productivity indicator, determined by the ratio of the volume of energy produced in value terms to a kilogram of oil equivalent. The oil equivalent is a unit of measurement of the oil and gas thermal value for determining the utility of its use (it is taken into account that the heat of combustion of 1 kg of fuel equal to 29.3 MJ or 7 thousand kilocalories). The oil equivalent fuel indicator is also used to compare the utility of different types of fuel.

According to the results of the analysis of energy performance indicators of the EU countries dynamics it can be noted that Ireland (16.9 Euro/kg in year 2016), Denmark (15.1 Euro/kg) and Norway (12.6 Euro/kg) are leaders in this area. At the same time, Norway's position is explained by traditionally high volumes of oil production among European countries. Malta (12.1 Euro/kg), Luxembourg (12.6 Euro/kg) and the United Kingdom (11 Euro/kg) also show a relatively high level of this indicator. At the same time, the average level of the indicator mentioned for the European Union was 8.4 Euro/kg in 2016 and for the period from 2010 to 2016 increased by one. The leadership of these countries is explained by the fact that any type of fuel can be converted into conventional fuel, including coal, peat and other [1].

Summarizing the results of the indicators review, that in sum characterizes the EU countries results, let us present the indicators of the leaders for the 2016-2017 period (table. 1).

Table 1 – Indicators of energy use by individual EU countries, years 2015-2016.

Country	Indicator	Unit of measure	Year 2015	Year 2016	Mean value, year 2016.
Iceland	Share of energy from renewable sources	percents	70,2	72,6	12,9
Norway			68,4	69,4	
Ireland	Power output	Euro/kg. oil equivalent	16,8	16,9	8,4
Denmark			15,3	15,1	

Since the market monopolization index cannot be considered as positive, it was decided to identify the leaders in terms of the last two indicators. This approach allows choosing the EU countries whose experience in the use of energy is the most valuable. In our opinion, this is quite justified, as the leading countries are currently developing at a fairly high pace (especially in Scandinavian countries). Next, we consider the features and trends in the functioning of the fuel and energy complex of these countries.

Ireland is among the countries in the European Union where such progressive areas of activity as energy efficiency of residential and other buildings and the acquisition and use of energy from renewable sources are actively developing. Thus, in February 2017, the Parliament voted for the complete withdrawal of investments from coal, oil and gas. The bill was supported by almost all country's parties, this indicates the Ireland's certainty with the priorities of the fuel and energy complex development.

Another evidence of the country's progress in the energy sector are the plans for the introduction of a hybrid flywheel power plant (the Irish company Schwungrad Energie Limited, that developed this project, will cooperate with the Department of physics and energy of the University of Limerick, and the construction site is Offaly County) [2]. Flywheel technology is inherently a clean source of energy, as such a hybrid technology does not use fuel, form harmful emissions and does not require water. The flywheel used for energy production consists of a special carbon fiber tube that flies on magnets in vacuum. The energy generated by wind turbines causes the pipe or flywheel to rotate at high speed. Since the flywheel is located in the environment with virtually no friction, it continues to rotate until there is a need for electricity. At this point, the kinetic energy stored by the flywheel is used to generate electricity that is supplied to the grid. Each flywheel has a size of about two meters in height and to reduce the visual impact on the landscape, they are partially buried in the ground (within the framework of the project it is planned to create about 55. From 30 to 40 jobs will be needed during the construction phase). Investing in such projects will not only reduce the amount of harmful emissions into the atmosphere, but also ensure the country's energy independence from exporters of traditional fuels and energy.

Norway is considered to be one of the progressive countries in Europe where the processes of increasing the volume of oil production and the use of energy from renewable sources are combined. The fuel and energy complex of Norway is one of the world leaders in the construction of new power plants and power systems based on renewable energy sources. The basis of highly developed energy of the country is hydropower.

Having a significant number of mountain rivers and lakes, Norway has built one of the most powerful hydropower systems in Europe (its approximate capacity is 81 billion kWh./year), where 750 hydroelectric power stations do operate. In addition, this country is well supplied with liquid fuel due to oil production. Norway is first in the world for the production of electricity per capita (more than 20 thousand kWh). And, almost all electricity in the country – 81 billion kWh per year is produced by hydroelectric power plants.

Norway also has a hydroelectric power station that operated on a tidal wave from 2003 to 2007. Such natural conditions allowed the country to completely abandon nuclear power and reduce to a minimum the consumption of coal as an energy source.

Nevertheless, the use of renewable energy sources is quite popular in this country. Moreover, preference is given to the use of wind energy (the total capacity of such

stations is about 800 MW when generating 2 TW/hour). An important achievement of Norwegians is also the development of a culture of electric vehicles use through tax policy. For example, in Oslo this type of transport is exempt from VAT when buying, it does not require paying entry tax into the city, it has the right of free charging. As a result of 2.5 million cars in Norway, the segment of electric vehicles is 50 thousand and is constantly growing. Until 2025, it is planned to sell only cars that run on electric or hydrogen fuel. At the same time, other cars should completely disappear from the market. This initiative is primarily related to the need of minimizing carbon emissions into the atmosphere.

Thus, the abandonment of nuclear energy and the minimization of coal consumption against the background of a significant volume of oil production for Europe, allowed Norway to build an energy complex that operates in accordance with the principles of "green energy", since about 70 % of the energy are produced by the country from renewable sources.

Ukraine has also all the necessary resources for the development of hydropower and wind energy, which opens up significant promising opportunities for cooperation with Norway in this area. However, it is necessary to take into account the differences in climate and landscape of the two countries [3-5].

Denmark is considered not only European, but also a world leader in wind energy use.

The first Denmark's energy plan, approved in 1976, in addition to the primary goal of reducing the level of dependence on oil exports, had secondary goal to ensure the development of renewable energy sources by financing scientific developments in this area. Further development of the country in this direction involved the gradual abandonment of nuclear energy and the development of wind energy through the creation of special cooperatives, which allowed attracting investment resources of the population to achieve the planned results. Another Denmark's feature is the privatization of major energy companies, as a consequence the economy sectors of distribution, transmission and production of energy have become independent. As a part of Denmark's energy strategy by 2050, the use of renewable energy sources is supported by: subsidies and private investment; the use of special premium tariffs; preferential taxation and other events.

A characteristic feature of the energy system of Denmark are the so-called "offshore wind farms". It was in this country in year 1991, where the world's first offshore wind farm Windeby was built. Ten years later, Denmark has opened a new chapter in offshore wind energy by installing in close proximity to Copenhagen the world's first largest wind farm of 40 MW power – Middelgrunden, and subsequently two more 160 MW power stations Horns Rev and Nysted. These two offshore wind farms have made Denmark a world leader in offshore wind power. And in terms of installed offshore wind capacity per capita Denmark is considered the leader.

Exclusively for offshore wind parks in Denmark, there is a support mechanism through a system of tenders or auctions, which is, bidding to determine the tariff for 1 kW-hour of electricity depending on the type of wind power plant and the date of commissioning in general and of individual wind turbines. The winners of the tenders receive bonuses that give the opportunity to sell wind energy at a price inflated due to the bonuses set by the auction organizers. This system allows to motivate business entities to produce wind energy. Tenders are usually organized by the Danish Ministry of energy, utilities and climate [2].

In most cases, large experienced energy companies participated in the auctions. It partly depended on large-scale offshore wind projects and on selection criteria for significant experience in the operation of offshore wind parks. Therefore, a low level of international participation in such auctions was achieved, which also further stimulated energy producers to develop wind energy.

Thus, the main factors supporting the use of wind energy in Denmark is the full support not only by the state, but also by the population (investments of citizens in the development of energy can be considered as a national feature of the energy industry of the country) of this area. Denmark's experience can also be actively used not only by Ukraine, but also by other countries.

Iceland's energy system is based on the use of thermal energy of geysers, which makes its experience unique, but complicates its practical application in Ukraine. Iceland is the only country that completely provides itself with electricity from renewable sources (produces 5 times more than needed for its own consumption). In addition, Iceland is the world's largest producer and consumer of electricity per capita, owing to its relatively inexpensive energy resources and relatively small population. Due to the Iceland's unique geological location (in zone of continental plates cracks) and taking into account the high concentration of volcanoes (130), the country was able to generate geothermal energy.

Today Iceland generates 100% of its own electricity from renewable energy sources: 71% from hydroelectric power plants, and 29% from geothermal ones. Extractive fuels account for less than 1% of electricity production. The production of electricity from geothermal resources is currently growing. Thus, 5 geothermal power plants with a total capacity of more than 800 MW provide 26% of the country's electricity demand, the rest is hydropower. Iceland uses almost no coal or oil.

The country uses geothermal energy in several main directions: to generate electricity (instead of burning coal in boilers to create steam, Icelanders use steam directly from the ground), to heat private homes, the development of geothermal resources for swimming pools and even to heat particular streets.

Currently, about 90% of homes in Iceland are heated by hot spring water.

In addition, an example of industrial use of geothermal energy is the algae processing plant on the north-west of Iceland, which uses geothermal energy to dry

algae, and numerous fish farms that use geothermal energy. Like other European countries, Iceland plans to abandon the use of oil, gas and coal by 2050.

It is worth noting that Iceland uses only a small percentage of the energy that mountain rivers and geothermal sources can give. And the only consumers of imported fuel on its territory are cars and ships. Still in this sector, Iceland also has plans, and by 2050 it plans to completely abandon the import of gasoline, for this reason hydrogen filling stations and hydrogen production plants are being built throughout the country [6].

According to the consideration results of the peculiarities of the functioning of energy systems in the progressive countries of Europe, it can be noted that the pan-European trend today is the orientation of energy enterprises to the active use of energy from renewable sources. At the same time, each of the countries considered, managed to find unique ways to implement their own potential in this area – Ireland plans to increase the production of "green" energy using innovative technologies, Norway is increasing the capacity of the hydropower system, Denmark is a leader in the use of wind energy, Iceland actively uses geothermal energy due to the unique natural conditions in the territory of the country.

Thus, Ukraine and other countries have wide opportunities to interact with the countries that are considered above. The main directions of such cooperation are: investment support of enterprises of the fuel and energy complex in order to develop the production and use of energy from renewable sources; the use of European experience by enterprises of Ukraine for the development of hydropower and reduce the use of natural gas in the context of strengthening energy security; using Denmark's experience in attracting people to the development of the energy industry through the use of wind energy.

### *References*

1. Statistical Office of the European Union, database. Access mode: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>
2. Energy company Schwungrad Energie official site. Access mode: <http://schwungrad-energie.com/>
3. DTEK Company. Official site / DTEK launches construction of Ukraine's largest solar power plant - Access mode: - <https://dtek.com/en/media-center/press/dtek-starts-construction-of-the-largest-solar-power-plant-in-ukraine/>
4. Foreign experience in stimulating renewable energy Research of the office of financial and economic analysis in the Verkhovna Rada of Ukraine - Access mode: <http://kompek.rada.gov.ua/uploads/documents/29891.pdf>
5. Stock Market Infrastructure Development Agency of Ukraine (SMIDA) / Database of securities issuers. - Access mode: <https://smida.gov.ua/db/emitent>
6. Iceland Energy Profile - World Energy / Private Energy Information Site. Access mode: <http://www.eeseaec.org>

**Колещук О.Я.**

*кандидат економічних наук, доцент.,*

*доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій*

*Національного університету «Львівська політехніка», м. Львів,*

## **ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПЛАТФОРМИ РОЗВИТКУ МАШИНОБУДІВНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД**

Кожне розвинуте машинобудівне підприємство знаходить для себе власний певний сценарій розвитку і підтримки, орієнтуючись на розробку інноваційних високотехнологічних виробництв. Важливо також брати до уваги, що машинобудівні підприємства формували свої пріоритети розвитку в різні часові періоди, враховуючи різні конкурентні переваги.

Досвід зарубіжних країн свідчить про те, що існує достатньо прикладів розвитку машинобудівних підприємств, заснованих на активному формуванні інноваційних платформ в їх діяльності, завдяки яким машинобудівні підприємства підвищували свій рівень конкурентоспроможності і виходили на нові ринки збуту.

Країни, які є прикладом розвитку машинобудівних підприємств - Німеччина, США, Японія, Фінляндія та ін. Останнім часом високі темпи зростання показують країни - Індія та Китай.

Аналіз літературних джерел свідчить про те, що на сучасному етапі розвитку економіки головним інструментом підвищення конкурентоспроможності промисловості виступає саме формування інноваційної платформи, що включає в себе: розвиток інноваційної сфери (науки, нових технологій); основу сталого економічного росту, перспективи розвитку машинобудівних підприємств [1-7].

Механізм формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств в країнах світової спільноти має різний характер. Причиною цього є неоднакове розмежування функцій держави і ринку в розвинених країнах, а також відмінності організаційних структур управління наукою.

У Великобританії, Німеччині, Італії, Канаді, США і Японії машинобудівні підприємства, що працюють з прибутком, мають право віднімати з оподаткованої бази 100% витрат на інноваційні розробки. В Австрії ця величина складає 105%, в Австралії і Данії - 125%.

У зарубіжних країнах значного поширення і так званий податковий кредит (tax credit). З його допомогою машинобудівним підприємствам дається можливість зменшення вже нарахованого податку на прибуток на суму, що становить певний відсоток від витрат на інноваційну діяльність. У США, Японії, Франції ця податкова пільга залежить від приросту витрат на науково-дослідницьку діяльність по закінченню певного тимчасового періоду. У ряді інших країн (Канада, Нідерланди) величина податкового кредиту пропорційна збільшенню загального обсягу видатків на науково-дослідницьку діяльність. В середньому за кордоном ця пільга становить 20% від суми приросту витрат на

науково-дослідницьку діяльність (у США, Японії, Канаді) і є суттєвим джерелом збільшення прибутку машинобудівних підприємств.

З початку 80-х років ХХ століття в Німеччині створювалися додаткові зусилля з формування стратегії (на основі інноваційних платформ) розвитку машинобудівних підприємств. У зв'язку з цим, науково-дослідницька та інноваційна діяльність були основними для розвитку машинобудівних підприємств. Головною метою тоді для німецьких машинобудівних підприємств було широке і швидке застосування нових, або поліпшених, виробничих засобів і технологій, матеріалів і програмного забезпечення.

Частка фінансування реалізації інноваційних платформ в той час становила понад 2/3 всіх витрат на дослідження і розвиток. До початку 90-х років ХХ століття здійснення політики інновацій і технологій належала Федеральному Фонду Німеччини. У 2006 році в Німеччині було затверджено Стратегію інноваційного та технологічного розвитку. У стратегії визначено основні напрямки дій в національній інноваційній сфері та інструменти їх реалізації. Даний документ визначав нові пріоритети Німеччини в технологічній сфері з урахуванням світових тенденцій розвитку науки, техніки і технологій. У Стратегії були визначені 17 ключових секторів, що мають пріоритетне значення для національного господарства [1].

Для них була розроблена програма довгострокового розвитку. Одним з важливих результатів Стратегії стало формування інноваційних альянсів і стратегічних партнерств. Це нові інструменти в проведенні науково-дослідної та інноваційної політики. Як правило, в інноваційні альянси об'єднуються підприємства з однаковою технологічною платформою. До складу таких альянсів входили державні дослідні організації.

Таким чином, досвід Німеччини доводить, що розробка довгострокової програми розвитку машинобудівних підприємств є необхідним механізмом підтримки інноваційної активності в промисловості. Важливим моментом розвитку машинобудівних підприємств може стати формування стратегічних партнерств заснованих на проведенні науково-дослідних робіт між машинобудівними підприємствами і науковими організаціями.

У Франції фінансова, організаційна та інформаційна підтримка інноваційних платформ, направлених на розвиток машинобудівних підприємств, здійснюється державним агентством ANVAR, засновниками якого є три міністерства - промисловості, національної освіти, науки і технологій.

У Великобританії підтримка інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств реалізується за рахунок бюджетного фінансування, здійснюється різними департаментами, кожне з яких має в своєму бюджеті кошти на науку, різними спеціалізованими агентствами та організаціями. Фінансують сім дослідних рад за найважливішими напрямками науки і технології, які мають



власні бюджети і розподіляють кошти між науковими установами на конкурсній основі, переважно в формі грантів.

В Японії, з ініціативи уряду, інноваційною платформою розвитку машинобудівних підприємств була організація технопарків [2]. У 80-х роках ХХ століття японський уряд приступив до реалізації широкомасштабної програми створення технополісів. Відповідно до розробленої програми «Технополіс» передбачалося створення в окремих відстаючих в економічному розвитку регіонах країни близько 20 науково-технічних зон, які отримали назву технополісів. На території технополісів передбачалися різні міри кредитного і податкового стимулювання. Так, підприємствам, які діяли в галузях високої технології, дозволялося списувати в перший рік 30% вартості обладнання і 15% вартості будівель і споруд, держава оплачувала третину витрат на спільне проведення наукових досліджень лабораторіями і малими підприємствами. Для створення інфраструктури технополісів активно залучався приватний капітал, а самі вони були місцем активного з'єднання університетської науки з виробництвом. З вищевикладеного прикладу випливає, що різноманітність і гнучкість політики пільг для учасників виробничих утворень (таких як технополіси, виробничі кластери і ін.) є важливим механізмом підвищення інноваційної активності в країні або конкретному регіоні.

Стратегічне завдання Уряду Португалії з підтримки інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств полягає у забезпеченні сталого розвитку шляхом виконання національного Плану технологічного розвитку. Цей План є інструментом для перетворення Португалії в динамічно розвинуту країну, здатну відстоювати свої інтереси в глобальній економіці. Основні цільові напрямки інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств полягають у: знаннях (перетворення економіки країни в «економіку знань»); технологіях (подолання відставання в галузі науки і технологій); інноваціях (активізація трансферу нових технологій).

Фінляндія, починаючи з 90-х років ХХ століття, особливий акцент зробила на формування інноваційної платформи, а також на необхідності встановити національні пріоритети при розподілі обмежених науково-технічних ресурсів [3].

Прогрес обумовлений дерегуляцією ринку і активною конкуренцією, виникненням і розвитком сильного кластеру технологій, що створений на основі дослідницької та освітньої системи. Цей кластер є центральним елементом фінської інноваційної платформи, яка включає цілу мережу великих і дрібних підприємств, а також корпоративне співробітництво в галузі досліджень і навчання. Відмінною рисою Фінляндії є наявність значного внутрішнього попиту на високотехнологічну продукцію. У той же час особливістю процесу зміни структури економіки було порівняно низьке значення іноземних інвестицій і технологій. В основі фінського експорту і спеціалізації її підприємств лежать, головним чином, технології, розроблені в самій Фінляндії. В останні роки обсяг

інвестицій в науково-дослідні розробки Фінляндії зростає швидше, ніж в інших країнах. У Фінляндії дві третини НДДКР фінансується підприємствами [3].

Таким чином, досвід Фінляндії свідчить, що машинобудівні підприємства можуть ініціювати розвиток високотехнологічних напрямів, а також про те, що активне інвестування в НДДКР з боку держави є найважливішим аспектом розвитку вітчизняної економіки.

У США в 70-і роки ХХ століття інноваційною платформою розвитку підприємств машинобудування був спеціальний розроблений інформаційний механізм поширення нових ідей і технологій (зокрема, всіх несекретних наукових звітів, виконаних на кошти державного бюджету) через Національний центр науково-технічної інформації і консорціум федеральних лабораторій, що об'єднує більше 300 державних наукових центрів [4]. У 80-і роки ХХ століття були прийняті закони, що стимулюють пошук нових областей застосування винаходів та їх доопрацювання самими розробниками і формують штат професіоналів, орієнтованих на рішення даної задачі. Відповідно до цих законів, кожне відомство, яке має наукову лабораторію, має не менше 0,5% свого наукового бюджету витратити на діяльність з переносу технології в інші сфери.

В якості одного з шляхів збільшення інноваційної складової в економіці США був використаний механізм комерціалізації науково-технічної продукції, що знаходиться у власності держави або створеної на бюджетні кошти, передачі нової технології з державних лабораторій в підприємницький сектор, включаючи її вторинне використання.

КНР довела ефективність централізованої системи господарювання в її планово-корпоративної форми. Сьогодні Китай демонструє світу ефективність чітко проробленою і цільовою промислової політики, яка реалізується на основі централізованої системи планового макроекономічного регулювання [5].

Інноваційною платформою розвитку машинобудівних підприємств КНР є проведення політики форсованого розвитку економіки технологічних укладів.

Проведена політика КНР підтверджує незалежність економіки країни від іноземного капіталу. У рамках проведеної промислової політики свої валютні резерви КНР витрачає не на придбання в США американських товарів або цінних паперів, а високотехнологічного промислового капіталу (покупка підрозділів персональних ЕОМ корпорації ІВМ та ін.), відповідні витрати забезпечуються зростаючими експортними доходами. І з 2004 р доходи від експорту високотехнологічної продукції стали перевищувати витрати на її імпорт. КНР почала отримувати чистий експортний дохід.

Успішність реалізованої промислової політики ілюструється тим, що Китай - єдина країна в світі, яка показала зростання ВВП під час фінансово-економічної кризи. КНР фактично з нуля створила і вивела на провідну позицію власний сектор виробництва. Досвід Китаю, свідчить про необхідність проведення

масштабного інвестування в технології (в тому числі промислові), а не в зобов'язання зарубіжних країн.

Найбільш відомим елементом інноваційної системи Індії є створення мережі технопарків - була розпочата ще в 1984 році. Урядове агентство зі створення науково-технологічних парків підтримки науки і технологій (STEP) створило близько 30 таких парків, орієнтованих, перш за все, на експорт. На засновників технопарків - підприємства - не поширюється обмеження на іноземні інвестиції в індійські підприємства, навпаки, їм надаються серйозні податкові та митні пільги, а також недорогі офіси.

У становленні технопарків важливу роль відіграють заохочувані зв'язку з вищими навчальними закладами, в тому числі іноземними, а також дуже розвинена інтернет-інфраструктура. Дешевий широкосмуговий доступ забезпечує Всеіндійська мережа, створена, щоб виключити залежність від іноземних серверів і мереж.

Крім власного технопарку широкого розвитку отримали бізнес-інкубатори для стартапів і університети. В Індії університети не є науковими центрами в західному розумінні, а концентруються на технічну освіту, і якщо проводять дослідження, то частіше для зовнішніх замовників. В результаті їх низьке положення в світових рейтингах пояснюється відсутністю помітного потоку публікацій. У наш час дослідження світового рівня ведуться лише в кількох провідних вузах країни.

З проведеного аналізу випливає, що крім механізму формування регіональних виробничих систем, в Індії високого ступеня розвитку досягла технічна освіта, яке готує висококваліфіковані кадри для розвитку промисловості, а також створена система підтримки розвитку нових підприємств.

Таким чином, це свідчить про те, що активна підтримка освіти - є важливим моментом у підвищенні інноваційної активності, причому не тільки промислового комплексу, а й економіки країни в цілому.

Важливе значення системних інструментів обумовлено зростанням ролі наступних нових функцій в формуванні інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств є:

- управління системними зв'язками,
- проекування і організація інноваційних систем,
- створення платформ для накопичення знань, навчання і експериментування,
- створення інфраструктури для стратегічного аналізу,
- формулювання потреб і розробка стратегічного перспективного бачення процесу розвитку.

Огляд зарубіжного досвіду формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств показав, що об'єктивно-економічне підґрунтя для ефективного впровадження інновацій має різні інструменти державного стимулювання (рис.1).

## Об'єктивно-економічне підґрунтя для ефективного формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств

зростання інноваційної активності не проходило без посиленої підтримки з боку органів влади та управління. Фінансування проводилося в різних формах: прямим фінансуванням, виділенням грантів та інших дотацій (Китай, Японія), або підтримкою у формі державних замовлень або закупівель (США)

високотехнологічний комплекс є інноваційним ядром промисловості і точкою зростання всієї економіки країни. Тому, в першу чергу, в регіоні необхідно створення умов для розвитку високотехнологічних виробництв

для машинобудівних підприємств які впроваджують інноваційні технології та випускають високотехнологічну та конкурентоспроможну продукцію, державою надавалися різні пільги, в тому числі податкові (Індія, США). Такі заходи можуть залучити на територію новий бізнес і, відповідно, додаткові інвестиції

світова практика показує необхідність наявності зв'язків між машинобудівними підприємствами, а також науковими та освітніми установами. Прикладами служить досвід США, Японії і ряду інших держав. Взаємодія бізнесу і науки дозволяє в найкоротші терміни реалізувати наявні розробки і, відповідно, значно підвищити ефективність виробництва

підвищення інноваційної активності можна досягти шляхом створення територіальних виробничих систем (виробничих кластерів, технопарків, технополісів). Це дозволить досягти необхідного рівня в розвитку зв'язків між усіма учасниками виробництва, а також представниками науки і освіти. Для підвищення ефективності діяльності необхідно також побудова ланцюга співпраці від видобувних підприємств до виробництва кінцевої високотехнологічної продукції на території регіону

Рис. 1. Об'єктивно-економічне підґрунтя для ефективного формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств

Напрацювання зарубіжних країн показують, що формування інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств може здійснюватися за такими сучасними функціональними напрямками, що наведено на рис.2.

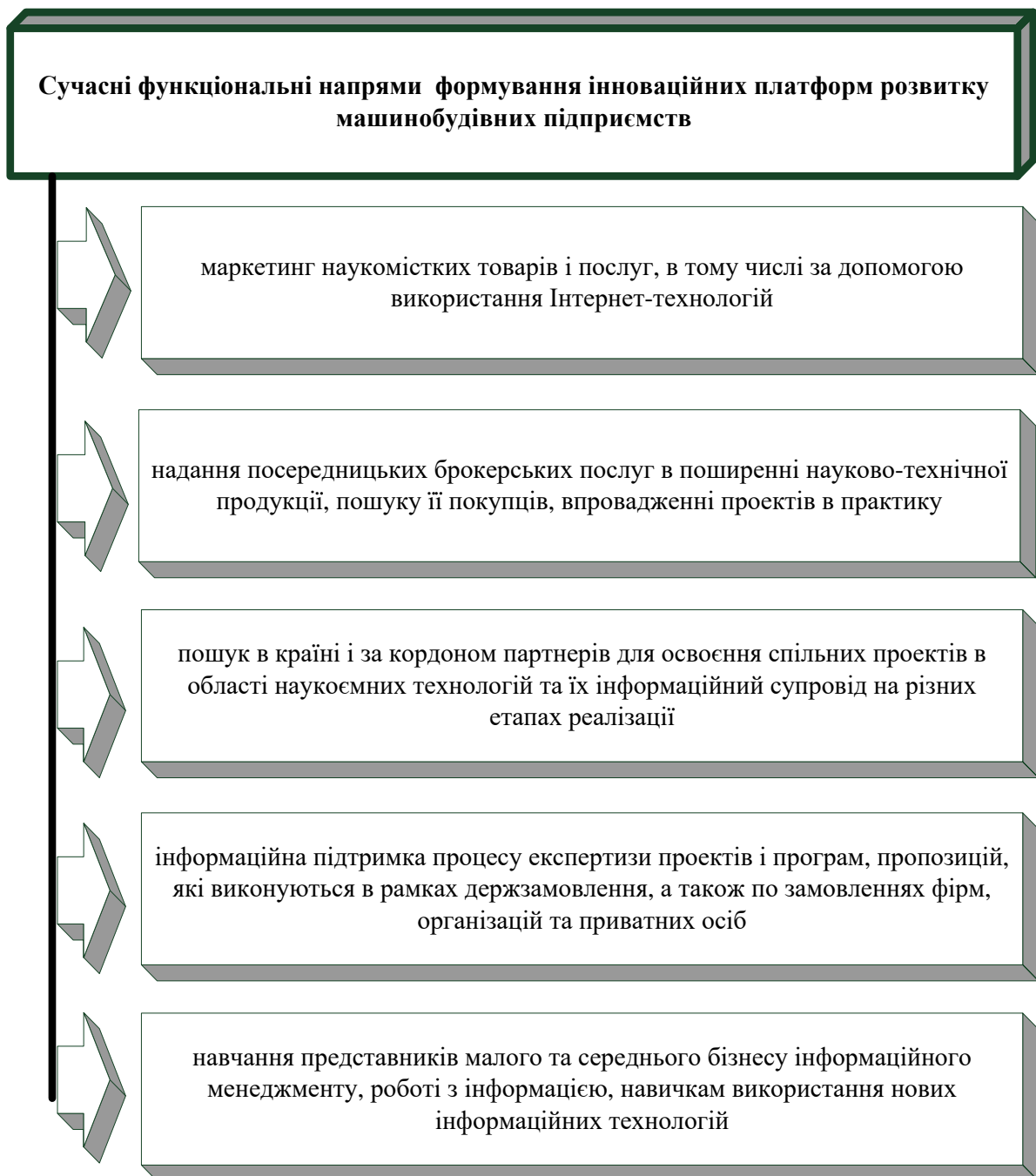


Рис. 2. Сучасні функціональні напрями формування інноваційних платформ розвитку машинобудівних підприємств

Досвід розвинених країн показує, що економіка, заснована на нових технологіях, інноваціях, має розвинену систему випереджального забезпечення її галузей відомостями про нові вітчизняні та світові досягнення науки, технічної думки, організації виробничих процесів.

*Список використаних джерел:*

1. Райнер Гертц, Інноваційна політика передбачає інноваційне підприємництво /Райнер Гертц // «Елемент».– 2010. — № 2.
2. Прохорова В. В. Проценко В. М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування: монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2015. 291 с.

3. Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств // Бізнес Інформ. 2017. № 12. С. 183–189.
4. СЕС. The EU Economy: 2004 Review, European Commission, COM. 2004. P. 273; Aho Group Report. Creating an Innovative Europe (20 January 2006). Режим доступа: // [ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006\\_ahogroup\\_en.htm](http://ec.europa.eu/invest-in-research/action/2006_ahogroup_en.htm)
5. Yves L. Doz, Keeley Wilson, Managing Global Innovation: Frameworks for Integrating Capabilities around the World. Harvard Business Review Press November 20, 2012. 256 p.
6. Diaconu Mihaela. Technological Innovation: Concept, Process, Typology and Implications in the Economy // Theoretical and Applied Economics. 2011. Vol. XVIII, № 10 (563). P. 127–144. URL: <http://store.ectap.ro/articole/655.pdf>.
7. <http://www.economy.nayka.com.ua>

### **Каліна І.І.**

*кандидат економічних наук, професор*

*ВНЗ «Інститут дизайну, архітектури та журналістики», м.Київ*

### **СИСТЕМА СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В КОНКУРЕНТНОМУ БІЗНЕС СЕРЕДОВИЩІ**

Основою вивчення фундаментальних закономірностей, бізнес процесів та явищ є класична економіка, яка обумовлена переходом до інформаційної цивілізації у точній відповідності з етапами, що відбуваються у світі відповідно до технологічних укладів. Знання, що нам дає класична економічна теорія, дають можливість зрозуміти сьогоdnішні події і передбачити подальший розвиток суспільно-економічних відносин на перспективу.

Згідно з теорією «довгих хвиль» М.Д. Кондратьєва, сучасний світ знаходиться в п'ятому технологічному укладі (1980-2040 рр.), ядром технічного прогресу якого є електронна промисловість, обчислювальна, оптико-волоконна техніка, програмне забезпечення, роботобудування та інформаційні послуги. Виходячи з розрахунків деяких вчених (О. Айвазова, А. Кобякова), періодичність циклів, розпочинаючи з тієї точки, на якій зупинився М.Д. Кондратьєв, можна визначити, де знаходиться світ сьогодні. Це період знижувальної хвилі (з 2000-2007 рр. до 2015-2025 рр.) та підвищувальної (з 2015-2025 рр. до 2035-2045 рр. (прогноз)). Отже, за найоптимальнішими прогнозами, сьогоdnішній етап є перехідним від знижувального до підвищувального періоду хвилі. У свій час М.Д. Кондратьєв зазначав, що на стадії піднесення хвилі характеризуються нестабільністю в суспільстві, а саме: політичними проблемами, революціями, соціальними збуреннями тощо, що також підтверджує, що ми живемо саме на цій стадії піднесення хвилі. Виходячи з цього, при побудові механізму і системи регулювання економіки необхідно брати до уваги та враховувати часовий фактор, спостерігати за розвитком кризових явищ, оскільки такі заходи дадуть можливість

скоротити витрати на відновлення рівноваги і замінити одну парадигму на іншу – більш ефективну, що сприятиме подоланню кризи [1].

Ідея «цифрової економіки» походить від концепції, яка ще в 1960-х рр. започаткувалася як теорія Деніела Белла про «інформаційну економіку», пізніше трансформованої у поняття «мережеве суспільство» або «мережева економіка» Манцеля Кастелнза [2].

Поняття «цифрова економіка» Дон Тапскотт увів у науковий вжиток ще у 1995 р. [3]. У класичному розумінні цифрова економіка – це економіка, що базується на цифрових технологіях, яку ще називають інтернет-економікою, новою економікою або веб-економікою. Переважно, науковці, під цифровою економікою розуміють виробництво, продаж і постачання продуктів за допомогою інформаційно-комунікаційних мереж.

На даний момент наукова спільнота не має єдиної методологічної основи щодо загальної теорії мережевих структур, хоча останні й розглядалися під різними кутами зору, про що свідчить, зокрема, те, що існують різні визначення понять «мережа» та «мережева економіка». За роки, що минули з моменту появи поняття «цифрової економіки», багато науковців та практиків вносять свої корективи у визначення цієї категорії. Проте, деякі з названих визначень підтверджують думку, що великих відмінностей між ними немає і за кілька років досліджень вони не змінилися суттєво або принципово (табл. 1).

На нашу думку, зміст мережевої економіки полягає не лише в широкому використанні Інтернет-технологій, але й в еволюції глобальних мережевих утворень, тобто у своєрідному поєднанні інформаційної та глобальної економік.

Як бачимо, більшість науковців стверджують, що цифрова економіка базується на цифрових технологіях. Цифрові технології стали базою для створення нових продуктів, цінностей, властивостей та, відповідно, основою отримання конкурентних переваг на більшості ринків. Відбувається «цифровий перехід» від свого роду «аналогових» систем та процесів індустріальної економіки та інформаційного суспільства до «цифрової» економіки та «цифрового» суспільства. Така трансформація приводить до появи нових, унікальних систем і процесів, що складають їх нову ціннісну сутність (наприклад, Uber, цифровий банкінг тощо).

До цифрових трансформацій схильні більшість звичних для громадян видів діяльності. Цифровізація та можливості аутсорсингу розробки нових продуктів та бізнес-послуг, виробництва та швидкого просування дозволили невеликим компаніям та проектним командам створювати нові продукти та швидко виводити їх на ринок на рівні з присутніми там великими компаніями. Це привело до швидкого зміщення «центрів інновацій» з великих компаній до малих (стартапів). Такий швидкий темп змін потребує від людей нових знань, навичок та ефективної адаптації [12].

Визначення науковцями категорій «цифрова економіка», «мережева економіка», «інформаційна економіка»

Науковці	Визначення ними зазначених понять
Доповідь Європейської комісії [4]	Мережева економіка визначається як середовище, в якому будь-яка компанія або індивід, що знаходяться в будь-якій точці економічної системи, можуть контактувати легко і з мінімальними витратами з будь-якою іншою компанією або індивідом із приводу спільної роботи, для торгівлі, для обміну ідеями і ноу-хау або просто для задоволення
Войнаренко М.П., Скоробогата Л.В. [5]	Цифрова економіка передбачає, що всі економічні процеси (за винятком виробництва товару) протікають незалежно від реального світу. Товари та послуги не мають фізичного носія та є «електронними»
С.І. Парінов [6]	Мережева економіка – це стан економіки, який виникає, коли інфраструктура, обслуговуюча функціонування економіки деякої країни або групи країн, ґрунтується на використанні Інтернет-технологій. При цьому міняє свої властивості як економічна система в цілому, так і її окремі елементи (виникають мережеві форми організації та механізм координації, відбуваються зміни і в ринкових інститутах та ін.)
В.Н. Бугорський [7]	Мережева економіка – це економіка, здійснювана з допомогою електронних мереж. Основа мережевої економіки – «мережеві організації»
Ніколас Негропonte [8]	Цифрова економіка – це перехід від обробки атомів до обробки бітів
С.М. Веретюк [9]	Цифрова економіка є складовою частиною економіки, в якій домінують знання суб'єктів та нематеріальне виробництво як основний показник під час визначення інформаційного суспільства
Кіт Л.З. [10]	Цифрова економіка – це трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання (включаючи там, де це можливо) на цій платформі
В.В. Апалькова [11]	Цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку

Цифровізація економіки пройшла ряд етапів розвитку (рис. 1). На першому етапі необхідно виявити специфічні ознаки технологічного укладу, на якому базується цифрова економіка. Саме нові технології стають драйверами зростання «економічної швидкості» трансформації та активізації підприємств (бізнесу).

На даному етапі основним ресурсом та фактором виступає інформація. За Законом України «Про інформацію» [13] інформація – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді. До етапу відноситься – поява електронної комерції, яка ще в 1960 роках використовувалась у транспортних компаніях для замовлення квитка та обміну інформацією між транспортними службами перед підготовкою до рейсів [14]. У переважній більшості зарубіжні автори, пояснюючи поняття електронної комерції, узагальнюють її – як таку діяльність, що охоплює всі типи електронних транзакцій між організаціями та зацікавленими особами [15, с. 402].



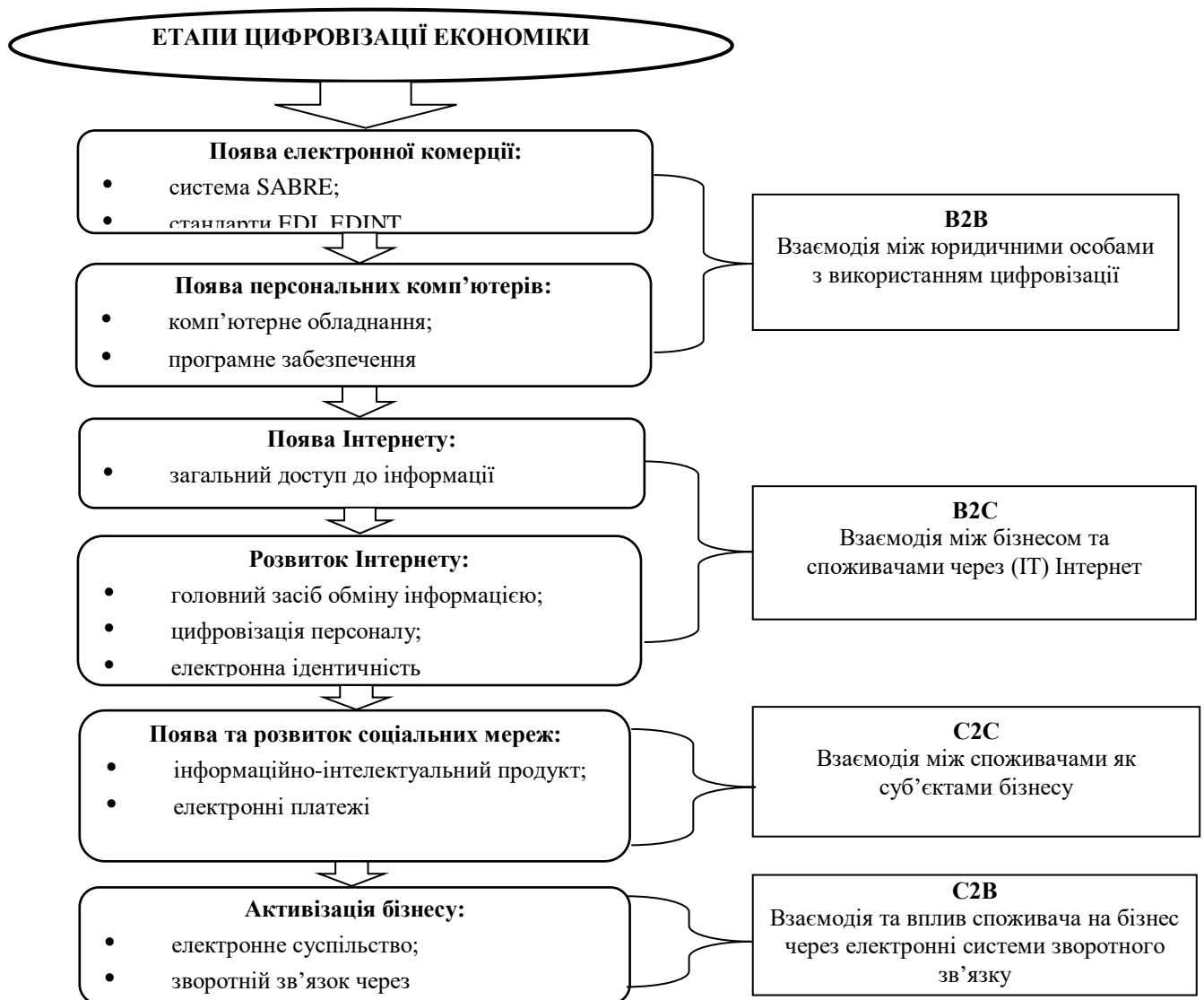


Рис. 1. Етапи розвитку цифровізації економіки [розроблено автором]

Американський дослідник В. Звасс дає такі характеристики електронній комерції: обмін бізнес-інформацією, налагодження бізнес-відносин, здійснення бізнес-транзакцій через телекомунікаційні мережі, а також торгові відносини. Тобто він акцентує увагу саме на бізнесовому аспекті поняття [16, с. 5]. Такої ж думки дотримуються й А. Саммер та Г. Дункан, які визначають електронну комерцію як будь-яку форму бізнес-процесу, в якому взаємодія між суб'єктами відбувається засобами електронної комунікації [17, с. 95]. Бізнесовий і торговий аспекти Е-комерції описують вчені В. Тріз та Л. Стюарт. На їхню думку, вона включає застосування технологій у фінансовому бізнесі, електронному резервуванні квитків, постачанні, замовленнях, а також використання Інтернету для покупок і продажів товарів та послуг, зокрема післяпродажні послуги й підтримку [18, с. 187].

Схоже визначення знаходимо і в працях таких вітчизняних науковців, як В. Л. Плєскач та Т. Г. Затонацька [19, с.341]. Отож, бачимо, що існує певна однастайність у поглядах на електронну комерцію, трактуванні її призначення та форм реалізації. Проте думки щодо цього виду ділової активності змінюються

пропорційно до росту популярності електронної торгівлі, оскільки маємо можливість спостерігати все нові та нові сфери діяльності, у яких застосування електронної комерції є виправданим та ефективним, а, отже, і нові ознаки цього економічного явища, які можуть стати предметом наукового дослідження.

Другим етапом є поява персонального комп'ютера. Розвиток персональних комп'ютерів припав на другу половину XX століття. Першим можна назвати міні-комп'ютер PDP-8. Його випустили в березні 1965 року, зробила це корпорація Digital Equipment Corporation. Він був першим комерційно успішним домашнім ПК.

Ці етапи сприяли певному розвитку бізнес-процесам. Бізнес-процес – це сукупність операцій, що взаємопов'язуються між собою, процедур, за допомогою яких реалізується конкретна комерційна (підприємницька) мета діяльності компанії в рамках організаційної структури, при цьому функції структурних підрозділів та їх відношення між собою заздалегідь чітко визначені і зафіксовані. Електронний бізнес – дуже динамічна галузь.

У поєднанні цих етапів з'являється новий бізнес-процес: бізнес – бізнес (business-to-business, B2B), який охоплює всі рівні взаємодії електронними засобами між компаніями, які в такий спосіб можуть ефективно будувати дво- та багатосторонні господарські зв'язки, тобто реалізовувати продукцію, самостійно розміщувати замовлення, здійснювати моніторинг їх виконання за допомогою баз даних постачальників тощо. Тобто взаємодія між юридичними особами з використанням цифровізації.

Третім етапом розвитку цифровізації є поява Інтернету. Інформаційні технології забезпечують певні види діяльності (торгівля, банкінг тощо) через Інтернет, тим самим формують Інтернет-економіку.

Комп'ютерне обладнання забезпечує повсюдний мережевий доступ до загального обсягу інформаційних ресурсів, що базуються та накопичуються дистанційно, тим самим породжуючи поняття «вертуальна економіка». Основний простір функціонування цифрової економіки перетворює її у віртуальну економіку. Новітні комп'ютерні програми забезпечують можливість інтелектуальної дійсності (розумний дім, розумне місто, електронний уряд, пряма демократія тощо), що забезпечує функціонування розумної економіки (smart economy).

Наступний етап є розвиток Інтернету. На цьому етапі цифрової економіки характеризується змінами, що відбуваються в управлінні персоналом (у змісті та характері його праці). На даному етапі виникає нове поняття цифрова компетентність персоналу, яка теж складається з певних блоків (рис. 2).

У поєднанні ці етапи утворюють систему бізнес – споживач (B2C– Business-to-Consumer) – це форма взаємодії компаній зі споживачами та навпаки, яка надає виробникам додаткові можливості для просування своїх товарів та послуг безпосередньо до споживачів, а споживачам більше можливостей для вибору. Ця

форма взаємодії була однією з перших стратегій е-бізнесу, яка передбачає прямий рух товарів та послуг від виробників до кінцевих споживачів, обминаючи посередників.

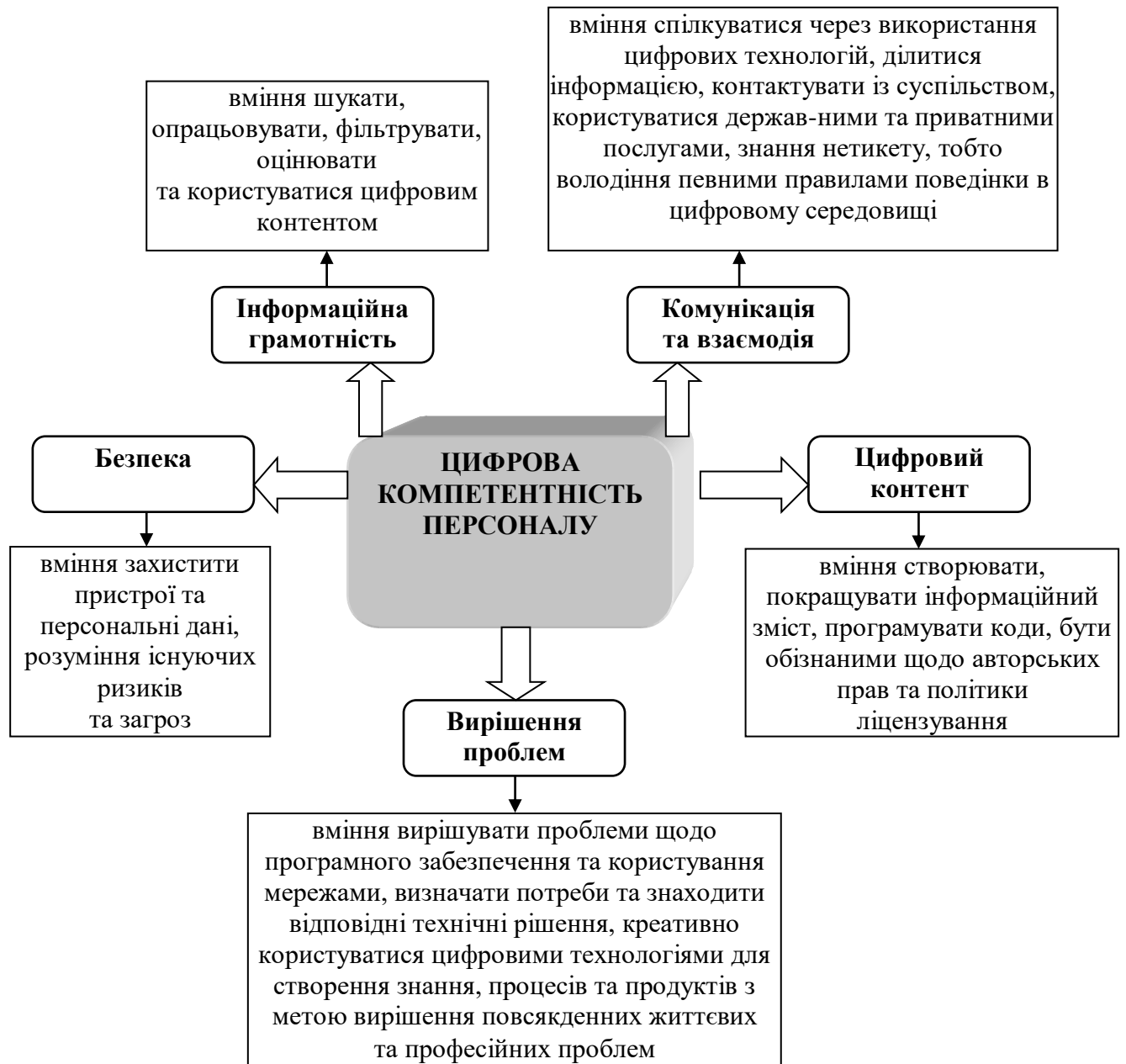


Рис. 2. Структуризація цифрової компетентності персоналу  
[розроблено автором]

На п'ятому етапі дослідження необхідно виявити особливі риси інформаційних ресурсів та продуктів для того, щоб з'ясувати специфіку формування вартості, власності та ринкових механізмів. Це поява та розвиток соціальних мереж.

Хоча інформацію визначають як невичерпний ресурс економіки, але її масштабність та складність використання (отримання, обробка, передача) обмежуються когнітивними здібностями людини. Інтелект людини (здатність відтворювати в розумових образах реалії навколишнього світу, що дозволяє адаптуватися до нього) є обмеженим (scarcity) природно-соціальним ресурсом.

А здатність до розробки унікальних програмних продуктів, що знаходяться в основі всієї цифрової технології, слід розглядати як рідкісний (scary), невідтворювальний дар, спроможний створювати інтелектуальну ренту. Тому вартість інформаційно-інтелектуального продукту слід визначати як капіталізовану інтелектуальну ренту. За підрахунками експертів, один український програміст орієнтовано створює 1 млн дол. нової вартості [12, с. 7]. А оскільки вартість програмних продуктів не має географічно обмежених умов створення (подібно звичайним товарам), її розподіл (отримання додаткової вартості) відбувається за межами національної економіки, тим самим гальмується розвиток внутрішнього ринку інформаційних продуктів.

Особливі риси інформаційних продуктів, які мають не тільки конкретну користь для індивідуального споживача, але всезагальну корисність у вигляді наукових знань, що накопичені людською цивілізацією, впливають на способи специфікації прав власності, тобто можливості визначення суб'єктів, характеру об'єкту та повноважень відповідно до користування інформаційним благом. Відносно обмежених благ створюється режим виключних прав, тобто можливість виключити певне коло суб'єктів від споживання цим благом та надання суб'єкту певного обсягу повноважень щодо контролю та користування благом шляхом його індивідуалізації. Користування інформаційним продуктом у певному аспекті може породжувати режим вільного доступу, тобто можливість отримувати будь-кому право володіння цим благом. Ця ситуація виникає тоді, коли користування інформаційним продуктом стає неефективним у разі її конкурентного використання, оскільки передбачає значний розмір трансакційних витрат на специфікацію права (технічна складність контролю, недійовість санкцій за порушення цього режиму) власності. Прикладом такого режиму специфікації права власності є UNIX – операційна система вільного та відкритого доступу.

Даний етап зароджує взаємодію між споживачами як суб'єктами бізнесу. Споживач – споживач (C2C – Consumer-to-Consumer) – взаємодія приватних осіб щодо купівлі-продажу, обміну чи надання товарів, послуг та інформації в кіберпросторі. Проте останні дослідження з цієї теми свідчать про деяку трансформацію і цих традиційних понять.

На шостому етапі відбувається вплив інформаційних технологій на механізми нових бізнес-моделей (формування додаткової вартості, індивідуалізований підхід до клієнтів, місце та роль посередників), які побудовані на використанні мережевих структур, що збільшують значення колективних методів виробництва та потребують розробки нових рішень у галузі управління сучасною фірмою та способів менеджменту. Якщо на до інформаційних стадіях розвитку економіки раціональне рішення приймалося на основі інформації, яка могла бути отримана тільки на ринку через ціновий механізм протягом певного часу (залежно від можливостей її отримання та обробки), то в теперішніх умовах така інформація може бути отримана миттєво. Але виникає питання, наскільки

вона достовірна, релевантна та прогнозована. Комунікативні технології роблять взаємовідносини між людьми знеособленими, тим самим відкривають можливості для появи різного роду фактів обману та шахрайства для осіб, схильних до порушення вимог законів та суспільної моралі, і котрі існували завдяки в будь-якому суспільстві. Тому, з одного боку, на перше місце в мережевому просторі постає довіра як інститут спілкування на основі очікування та передбачуваності поведінки інших суб'єктів, а з другого – виникає необхідність алгоритму доказу достовірності інформації, що об'єднує суб'єктів. Деперсоналізований характер взаємодії сприяє певною мірою виникненню господарського опортунізму, тобто зловживанню своїм становищем на основі використання викривленої, спотвореної та оманливої інформації, що об'єктивно вимагає використання певних застережних заходів, саме тому сьогодні вважається, що технологія блокчейна дозволяє відстежити походження всіх транзакцій, забезпечуючи їх незаперечність, неможливість втручання, незмінність. Такий застережний механізм дозволяє попереджати незаконне захоплення власності, захищати її титули, забезпечувати надійність угод. «Записані в блокчейн-систему блоки будуть засвідчувати процес переходу права власності, будуть підтверджувати грошові перекази, договори і дані власника» [12, с. 69].<sup>1</sup>

Тобто, етап активізації бізнесу характеризується наймовірно спрощеною системою купівлі товару для споживача, не виходячи з дому, і дозволяє відслідковувати його рух від «виробника» до «кінцевого споживача». Аналогічно отримання будь-якої послуги, а деякі послуги набувають автоматизованого характеру (наприклад, медичні, які при реєстрації пацієнта визначають час, кому медичний робот візьме аналізи і за певний проміжок часу видасть результати). Тобто це схема «сидіти дома» і при цьому отримати послугу.

З появою даного етапу з'являється нова система споживач - бізнес (consumer-to-business, C2B) – взаємодія та вплив споживача на бізнес через електронні системи зворотнього зв'язку.

Отже, проблематика цифрової економіки знаходить своє відображення у численних дослідженнях учених-економістів. Утім, висока швидкість трансформаційних процесів, які відбуваються в сучасному світі, обумовлює стрімку зміну багатьох аспектів розвитку цифрової економіки. Цифровізація поширюється на все більшу кількість процесів й явищ, що потребує проведення відповідних досліджень й обумовлює їх актуальність.

*Список літературних джерел:*

1. Кон'юнктура товарних ринків / Укл.: В.В. Кузяк, Ю.Я. Добуш, 2013. [Електронне видання]. – Режим доступу: [nebotan.info/conditions/kondratiefp.php](http://nebotan.info/conditions/kondratiefp.php)
2. The coming of post-industrial society: A venture of social forecasting. — NY: Basic Books, 1973
3. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw- Hill, 1995. – 342 p.

4. Status Report on European Telemarketing: Telemarketing 1997, European Commission Report, 1997, available at: <<http://www.eto.org.uk/twork/tw97eto>>.
5. Войнаренко М.П. Мережеві інструменти капіталізації інформаційно-інтелектуального потенціалу та інновацій / М.П. Войнаренко, Л.В. Скоробогата // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2015. – № 3. – Т.3. – С. 18-24.
6. Паринов С.И. К теории сетевой экономики / С.И. Паринов. - Новосибирск: ИЭОПП СО РАН, 2002.-168 с.
7. Бугорский В.Н. Сетевая экономика: учеб. пособие / В.Н. Бугорский - М.: Финансы и статистика, 2008.-256 с.
8. Стратегії високотехнологічного розвитку в умовах глобалізації: національний та корпоративний аспекти: моногр. / Н.П. Мешко, О.М. Сазонець, О.А. Джусов, О.В. Пирог, С.Е. Сардак; ред.: Н.П. Мешко; Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара. Донецьк: Юго-Восток, 2012. – 470 с.
9. Веретюк С.М., Пілінський В.В. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні. Наукові записки Українського науково-дослідного інституту зв'язку. – 2016. – №2 (42). – С. 51-58.
10. Кіт Л.З. Еволюція мережевої економіки Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2014. – № 3 (2). – С. 187-194.
11. Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України. Вісник Дніпропетровського університету. Серія: Менеджмент інновацій. – 2015. – Вип. 4. – С. 9-18.
12. Проект. Цифрова адженда України - 2020 («Цифровий порядок денний» – 2020) Концептуальні засади 2016. URL: <https://uccr.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf>.
13. Закон України «Про інформацію» від 02.10.92 N 2657-ХІІ
14. «Стандарти електронної комерції. Розробка концепції мережі розподілених взаємо з'єднаних систем електронної комерції на основі web-сервісів», О. В. Бубличенко, Національний університет «Києво-Могилянська академія», 2007 рік
15. Chaffey D. E-business and E-commerce Management / D. Chaffey// Strategy, Implementation and Practice. – Prentice Hall, 2009. – 800 p.
16. Zwass V. Electronic Commerce: Structures and Issues / V. Zwass// International Journal of Electronic Commerce. – V.1, №1, Fall, 1996. – P. 3–23.
17. Саммер А., Дункан Гр. Маркетинг. Пятая волна. E-commerce. – М.: 1999. – 152с.
18. Treese C. Winfield, Stewart Lawrence C. Designing Systems for Internet Commerce. – AddisonWesley, 1998. – 375 p.
19. Плєскач В. Л. Електронна комерція : підручник / В.Л. Плєскач, Т.Г. Затонацька. – К.: Знання, 2007. – 535 с.

**Коритько Т. Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Інститут економіки промисловості НАН України, м. Київ*

### **ЦИФРОВА ЕКОНОМІКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ**

Сучасна економіка є постіндустріальною, при цьому її часто називають новою, інноваційною, економікою знань, компетенцій, мережевої взаємодії. В сучасних умовах цифрова економіка є головним чинником економічного зростання національних економік, галузей і підприємств.

Процеси цифровізації носять глобальний характер. Цифровізація окремого підприємства може дати підвищення ефективності на кілька відсотків, але більш важливо разом з цим цифровізувати ще два елементи: взаємодія з постачальниками, а також ту частину, яка відповідає за збут продукції (організувати зворотний зв'язок зі споживачами продукції, сервісне обслуговування та ін.). Цифровізація виводить на новий рівень сферу виробництва, змушуючи підприємства ставити цифрову трансформацію на головне місце в стратегії розвитку.

Термін «цифрова економіка» був введений у 1995 р. американським інформатиком Н. Негропonte з Массачусетського технологічного університету. На його думку, цифрова економіка – економіка, яка заснована на електронних товарах і послугах, вироблених за допомогою електронного бізнесу і торгівля якими ведеться за допомогою електронних засобів [1].

Томас Месенбург обґрунтував основні складові цифрової економіки [2]:

- 1) підтримуюча інфраструктура (апаратне забезпечення, програмне забезпечення, телекомунікації, мережі);
- 2) електронний бізнес (будь-які процеси, які підприємство здійснює через комп'ютерні мережі);
- 3) електронна комерція (передача товарів он-лайн).

Як вважає, В. В. Апалькова цифрова економіка є найважливішим двигуном інновацій, конкурентоспроможності і економічного розвитку [3].

Цифрова економіка – це трансформація всіх сфер економіки завдяки перенесенню інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу з метою їх подальшого використання на цій платформі [4].

Натомість, С. Коляденко розглядає цифрову економіку як таку, що базується на виробництві електронних товарів і сервісів високотехнологічними бізнес-структурами і дистрибуції цієї продукції за допомогою електронної комерції. Тобто під цифровою економікою автор розуміє виробництво, продажі і постачання продуктів через комп'ютерні мережі [7].

С. Веретюк розглядає цифрову економіку з врахуванням її потенційних можливостей – як ще нереалізовану трансформацію всіх сфер економіки завдяки перенесенню всіх інформаційних ресурсів та знань на комп'ютерну платформу [8].

Отже, цифрова економіка – це інноваційна динамічна економіка, що базується на активному впровадженні інновацій та інформаційно- комунікаційних технологій в усі види економічної діяльності та сфери життєдіяльності суспільства, що дозволяє підвищити ефективність та конкурентоспроможність окремих компаній, економіки та рівень життя населення [9].

Міжнародне визнання поняття «цифрова економіка» отримало в 2016 р, після виходу доповіді Світового банку «Цифрові дивіденди» [5]. За визначенням

Світового банку, «цифрова економіка - це нова парадигма прискореного економічного розвитку» [6].

У схваленій урядовій Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки цифровізація розглядається як насичення фізичного світу електронно-цифровими пристроями, засобами, системами та налагодження електронно-комунікаційного обміну між ними, що фактично уможлиблює інтегральну взаємодію віртуального та фізичного, тобто створює кіберфізичний простір [10].

В. І. Ляшенко та О. С. Вишневський розглядають процес цифровізації з позиції поділу економіки на три сектори (первинний – сільське господарство і видобуток корисних копалин, вторинний – промислове виробництво, третинний – послуги), то принциповою відмінністю є не стільки збільшення частки третинного сектора або появи та розширення нового (цифрової економіки), а радикальне перетворення всіх трьох вже існуючих секторів [11].

Отже, цифровізація розглядається як сучасний етап інформаційної революції, специфіка якого полягає в розширенні практики використання даних в цифровій формі. Цифровізація зачіпає різні сторони суспільного розвитку, але найбільш суттєві трансформації очікуються в промисловості, яка має якісне оновлення, в тому числі пов'язане з переходом до крос-індустріальним цифровим виробничим екосистемам.

Тому, підприємства, в сучасних умовах, зіткнулися з процесом цифрового трансформування, яке призведе до повного перетворення вітчизняних підприємств зовсім в інші структури, які стануть новими гравцями на конкурентних ринках, спираючись на нові, незвичні економічні та управлінські принципи, які будуть диктувати цифрові технології, що впроваджуються.

Ключовим фактором успішності діяльності підприємств виступає його конкурентоспроможність. Розглядаючи проблему конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах їх функціонування, слід відзначити, що єдиного, загальноприйнятого розуміння цього поняття не існує. Вчені в залежності від приналежності до тієї або іншої наукової школи по-різному трактують дане поняття як: комплексну порівняльну характеристику підприємства, результат ефективної діяльності підприємства, результат реалізації конкурентної стратегії, конкурентний потенціал [12].

У сучасних умовах розвитку економіки забезпечити стійке функціонування можна за умов підвищення потенціалу конкурентоспроможності підприємства, основою якого є виявлення конкурентних переваг. Здатність виграти в конкурентній боротьбі залежить від внутрішніх конкурентних можливостей підприємства і зовнішніх умов його діяльності. Зовнішнє середовище підприємства досліджується з метою виявлення умов або тенденцій, які можуть впливати на його здатність підтримувати належний рівень конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.



Таким чином, для виявлення можливих перспектив розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно проводити оцінку рівня його потенціалу конкурентоспроможності [13].

Управління конкурентоспроможністю в умовах цифрової економіки є одним з головних аспектів діяльності підприємства. Конкурентоспроможність підприємства визначається в першу чергу ефективністю використання виробничого потенціалу, успішністю фінансової діяльності, конкурентоспроможністю виробленої продукції і її якістю, ефективністю збутової діяльності. Можливість управління конкурентоспроможністю як реальної, так і потенційної засновано на використанні сучасного управлінського інструментарію, що надає рівномірний, планомірний і пропорційний вплив на внутрішнє середовище підприємства з метою досягнення кращого результату в порівнянні з іншими учасниками ринку, що мають рівні можливості і виробляють аналогічну продукцію.

Таким чином, найважливішим фактором зростання конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах є впровадження цифрових технологій. При цьому підприємствам слід розвивати культуру постійних інновацій. Пасивна позиція може призвести до втрати конкурентоспроможності, а завчасні інвестиції в технології «Індустрії 4.0» дозволять вийти на передові конкурентні позиції.

Розвиток цифрової економіки, в якій дані в цифровому вигляді є ключовим фактором виробництва у всіх сферах соціально-економічної діяльності, вважається необхідною умовою підвищення конкурентоспроможності країни, якості життя громадян, забезпечення економічного зростання і національного суверенітету.

Моніторинг процесу формування цифрової економіки здійснюється як на глобальному, так і на національному рівнях. Існують різні методи оцінки її масштабів. Найпростішим і поширеним методом є оцінка частки цифрової економіки в ВВП країн.

Зокрема, подібні розрахунки провела компанія BCG<sup>1</sup>. Так, частка цифрової економіки в ВВП розвинених країн з 2010 року до 2016 р. зросла з 4,3 до 5,5%, а в ВВП країн, що розвиваються - з 3,6 до 4,9%. У країнах «великої двадцятки» цей показник виріс за п'ять років з 4,1 до 5,3%. Перше місце за часткою цифрової економіки в ВВП займає Великобританія - 12,4%.

У п'ятірку лідерів входять Південна Корея (8,0%), Китай (6,9%), Індія і Японія (по 5,6%). США знаходиться на шостому місці (5,4%), Німеччина - на восьмому (4,0%). У десятку передових країн входять ще Мексика, Саудівська Аравія і Австралія [14].

В країнах ЄС розраховують Індекс цифрової економіки та суспільства (DESI). DESI є складеним індексом, який підсумовує відповідні оцінки щодо цифрових

---

<sup>1</sup> BCG (The Boston Consulting Group) – ведущая международная компания, специализирующаяся на управленческом консалтинге, основана в 1963 г.

показників і відображає еволюцію держав-членів ЄС в області цифрової конкурентоспроможності. DESI розраховується як середнє зважене п'яти основних параметрів: доступність високошвидкісного інтернету (25%), цифрові навички населення (25%), використання інтернету громадянами (15%), використання цифрових технологій в бізнесі (20%), цифрові державні послуги (15%).

Відповідно до значення індексу DESI, у 2017 році лідерами з розвитку цифрових технологій серед країн Європейського Союзу є Данія, Фінляндія, Швеція, Нідерланди, Люксембург, Бельгія, Великобританія, Ірландія, Естонія, Австрія [15]. Зрозуміло, що Україна не є членом ЄС і для неї офіційно не визначається індекс DESI.

Оцінка рівня розвитку цифрової економіки з позиції телекомунікацій передбачає наступну оцінку: індекс рівня глобалізації, індекс залученості країн в міжнародну торгівлю, індекс економіки знань Світового банку, індекс рівня глобалізації міст. Оцінка цифрової економіки через призму рівня розвитку ІКТ в країнах світу здійснюється через наступні індекси: індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій, індекс розвитку електронного уряду, індекс інформаційного суспільства, індекс мережевої готовності, індекс технологічної готовності, індекс електронної готовності, міжнародний індекс розвитку Internet, індекс цифровий доступності, індекс можливостей розвитку ІКТ, індекс цифрового поділу, індекс цифрових можливостей, індекс дифузії ІКТ. Таким чином, вклад «цифри» в ВВП дає загальне уявлення з точки зору макроекономіки про те, як приріст ВВП пов'язаний з цифровізацією.

Індекс розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) [16] включає в себе 11 показників. Індекс розрахований за методикою Міжнародного союзу телекомунікацій. Досліджувані країни показують значний розкид в рівні розвитку ІКТ, а також спостерігаються різноспрямовані тенденції до його зміни. Європа має найвищий середній показник IDI 2017 року серед регіонів світу (7,50 пункту). З 40 країн регіону 28 країн знаходяться в верхньому квартилі. Найбільш значні поліпшення значень відзначені по Кіпру і Туреччині. За результатами рейтингу, складеного в 2017 році, Ісландія займає 1 місце в рейтингу серед 176 країн світу і має індекс 8,98, в той час як Україна знаходиться лише на 79 місці, з індексом 5,62.

За 7 років Україна піднялася на 10 позицій в Глобальному інноваційному індексі (у 2017 р. 50 – е місце) [17]. Разом з тим, частка інноваційної складової в структурі української економіки збільшується набагато повільніше, ніж дозволяє інноваційний потенціал країни. Це пов'язано в першу чергу з поточними негативними змінами в економіці, а також з низькою швидкістю структурних зрушень, що відбуваються в інноваційній сфері.

Проте, слід відмітити, що сильною стороною України є людський потенціал, що підтверджується даними Індексу глобальної конкурентоспроможності, так за

рівнем вищої освіти та фахової підготовки українці на 35-й сходинці (серед 137 країн), проте за ефективністю ринку праці – на 86-й, за рівнем технологій – на 81-й [18].

Незважаючи на деякі позитивні зміни показників, що характеризують цифровізацію Україна значно відстає в розвитку цифрової економіки від країн, які є рівними за рівнем освіти і якості людського капіталу. Низький рівень зайнятості і незначна кількість підприємств в секторі інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) в розрахунку на 1 тис. чоловік є суттєвим стримуючим фактором розвитку українського цифрового сектора.

Отже, державі необхідно активно брати участь в проектах цифровізації виробництва, спільному інвестуванні створення цифрової інфраструктури в інтересах ведення бізнесу з використанням нових, цифрових моделей його організації, формування національної екосистеми ІоТ. При цьому, важливим є і приєднання приватних виробничих компанії, в іншому випадку державні витрати на підтримку цифровізації промисловості можуть виявитися неефективними. Передумовами застосування цифрових рішень бізнес-структурами є:

- випуск підприємством широкої номенклатури продукції, використання значного переліку комплектуючих;
- потреба в підвищенні якості продукції, що випускається і зниження рівня браку;
- потреба в забезпеченні ефективного сервісного обслуговування раніше поставленої продукції (супровід її за стадіями життєвого циклу);
- потреба в зниженні експлуатаційних витрат виробництва;
- значна енергоємність виробництва;
- потреба в забезпеченні більш високої продуктивності персоналу;
- необхідність системної інтеграції широкого спектру виробничих, бізнес- і управлінських процесів.

Висока швидкість цифровізації всіх сторін життя обумовлена, перш за все, її можливими позитивними проявами і наслідками на всіх рівнях.

На рівні всього суспільства до них можна віднести:

- підвищення якості життя, в першу чергу за рахунок поліпшення задоволення конкретних вже відомих і нових потреб людей;
- зростання продуктивності всієї суспільної праці за рахунок його підвищення на рівні окремих виробництв і підприємств;
- виникнення нових бізнес-моделей і нових форм бізнесу, що дозволяють підвищити прибутковість і конкурентоспроможність діяльності;
- підвищення прозорості економічних операцій і забезпечення можливості їх моніторингу;
- забезпечення доступності і просування товарів і послуг, як державних, так і комерційних.

На рівні окремих компаній і виробництва загальні переваги цифровізації можуть проявлятися в:

- виключення посередників. Цифровізація дозволяє виробникам самим влаштовувати на своїх сайтах продаж вироблених ними товарів або послуг і виходити на потенційних клієнтів. Споживачі ж отримують можливість самостійного вибору пропонованих товарів і послуг на серверах авіакомпаній, готелів, електронних магазинів та ін.;

- оптимізації витрат, яка передбачає, перш за все, зниження витрат на пошук інформації, ідентифікацію та вимір витрат на просування товарів і послуг; витрат з укладення та ведення переговорів та ін.;

- прискорення всіх бізнес-процесів, в тому числі за рахунок зниження часу комунікацій;

- скорочення часу реакції на ринкові зміни, зменшення термінів розробки продукції і послуг та виведення їх на ринок;

- кращому розумінні своїх споживачів і підвищенню якості продукції та послуг;

- створення нових продуктів і послуг, підвищенні гнучкості пропонованих продуктів і їх високої адаптивності під нові очікування або потреби споживача.

До числа конкретних технологічних переваг, обумовлених цифровізацією, можна віднести:

- спільне використання інформації і відсутність конкуренції в споживанні знань та інформації, так як використання бази даних або бази знань одним споживачем не заважає одночасному їх використанню іншими споживачами;

- акумулювання великих обсягів даних, здійснення їх автоматичної переробки та аналізу;

- синхронізацію потоків інформації, можливість точкового розподілу даних в рамках всього бізнесу і, як наслідок, - можливість відстеження великої кількості ланцюжків між постачальниками і споживачами;

- не просто оволодіння новими технологіями на прикладному рівні, а перехід на усвідомлення потенціалу нових інновацій, на створення нових інноваційних продуктів, які орієнтовані на розробку технологічного інтелекту;

- перехід від паперових документів до електронних (листки непрацевдатності, трудові книжки та ін.).

В той же час, цифровізації має певні негативні наслідки. Для української економіки тренд цифровізації пов'язаний з певними викликами, оскільки формування цифрової економіки пов'язане з вирішенням питань щодо національної безпеки країни та конкурентоспроможності на світовому ринку (зовнішні виклики), а також питаннями рівня і якості життя населення (внутрішні виклики).

Відставання України за темпами і масштабами цифровізації від розвинених країн може привести до того, що вона виявиться в стороні від науково-технічного прогресу.

До можливих негативних наслідків цифровізації для економіки і суспільства можна віднести:

– скорочення загальної кількості робочих місць. Перехід на нові тренди економічного розвитку завжди супроводжувався зниженням числа зайнятих, що актуалізує перепідготовку кадрів, і залишає цю проблему гострою і на даний момент;

– поява недобросовісних користувачів нових послуг, поява яких (послуг) викликана цифровізацією;

– цифрове шахрайство.

Кожне з перерахованих можливих негативних наслідків також може бути описано параметрами ризику – можливістю втрат і ймовірністю настання ризику. Практичне застосування цифрових технологій також може привести до появи нових ризиків: ризику недосконалості, невідповідності нормативно-правової бази, що супроводжує і забезпечує протікання процесів цифровізації (ризиків, пов'язаних з незахищеністю власності, відсутністю незалежного суду, відсутністю процедур інституційного регулювання всіх процесів та ін.).

Перехід до моделі цифрової економіки в світовому господарстві супроводжується принципово новими, якісними змінами соціально-економічних відносин як на рівні держави, так і на рівні бізнес-структур. Цей процес несе в собі нові можливості і загрози. Частка інтернет-економіки зростає в ВВП всіх розвинених країн, але за розрахунками аналітиків компанії Gartner 2025 р. цифрова трансформація торкнеться всіх сфер більшості країн світу. Для того щоб виміряти ефективність цифрової економіки, необхідно мати загальноприйнятні і однозначні методики, яких сьогодні поки немає. Очевидно, що результати повинні оцінюватися виходячи з поставлених цілей і завдань, повинні бути прораховані і усвідомлені з урахуванням критерію соціально-економічної доцільності.

#### *Список використаних джерел*

1. Information communication technology policy / Hopestone Kayiska Chavula, Abebe Chekol, UNECA, 2011.

2. *Mesenbourg T. L. Measuring the Digital Economy / US Bureau of the Census, Suitland, MD. 2001. Retrieved from: <https://www.census.gov/content/dam/Census/library/workingpapers/2001/econ/umdigital.pdf>.*

3. *Апалькова В.В. Концепція розвитку цифрової економіки в Євросоюзі та перспективи України / В.В. Апалькова // Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Менеджмент інновацій», 2015. Випуск 4. – С. 9-18*

4. *Kim Л. З. Еволюція мережевої економіки / Л. З. Кіт // Вісник Хмельницького національного університету. – Економічні науки. – 2014. – № 3. – Т. 2. – С. 187-194.*

5. Доклад о мировом развитии 2016. Цифровые дивиденды: Обзор / Всемирный банк. – Вашингтон, 2016. – 58 с. – Режим доступа: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/23347/210671RuSum.pdf>

6. Перспективы получения цифровых дивидендов в Евразийском экономическом

союзе. Доклад всемирного банка. Режим доступа: [http://d-russia.ru/wpcontent/uploads/2016/10/Navas-Sabater-J.\\_WB-Digital-Dividends-for-EAEU-DigitalAgenda.pdf](http://d-russia.ru/wpcontent/uploads/2016/10/Navas-Sabater-J._WB-Digital-Dividends-for-EAEU-DigitalAgenda.pdf) ( дата обращения: 05.12.2017 )

7. Коляденко С. В. Цифрова економіка: передумови та етапи становлення в Україні і у світі / С. В. Коляденко. // Економіка. Фінанси. Менеджмент. – 2016. – № 6. – С. 106–107.

8. Веретюк С. М. Визначення пріоритетних напрямків розвитку цифрової економіки в Україні / С. М. Веретюк, В. В. Пілінський. // Наукові записки Українського науково- дослідного інституту зв'язку.. – 2016. – № 2. – С. 51-58.

9. Карчева Г. Т. Цифрова економіка та її вплив на розвиток національних та міжнародних економік / Карчева Г. Т., Огородня Д. В., Опенько В. А. // Фінансовий простір. – 2017. - № 3(27). – С. 13-21.

10. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження КМУ від 17 січня 2018 р. № 67-р. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>

11. Ляшенко В.І. Цифрова модернізація економіки України як можливість проривного розвитку: монографія / В.І. Ляшенко, О.С. Вишневецький; НАН України, Ін-т економіки пром-сті. — К., 2018. — 252 с

12. Korytko T. Theoretical Aspects defining of the potential competitiveness of enterprises / Korytko T., E. Kruk // Економічний вісник Донбасу. - 2016. - № 3 (45). - С. 141-146.

13. Коритько Т.Ю. Оцінка факторів, що впливають на рівень потенціалу конкурентоспроможності підприємств // Стійкий розвиток підприємств у міжнародному економічному просторі: Монографія /За редакцією Ареф'євої О.В. – К.: Видавництво, 2018. –С. 126-135.

14. Главные цифровые экономики мира. Режим доступа: <http://ar2016.rostec.ru/digital-g20>

15. Digital Economy and Society Index 2017. Retrieved from: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/desi> Measuring the Information Society Report (2017), Vol. 1. Retrieved from: <https://www.itu.int/ru/mediacentre/Pages/2017-PR60.aspx>

16. Measuring the Information Society Report (2017), Vol. 1. Retrieved from: <https://www.itu.int/ru/mediacentre/Pages/2017-PR60.aspx>

17. The official site of The Global Innovation Index (2011-2017). Retrieved from: <http://www.globalinnovationindex.org>

18. The Global Competitiveness Report (2016-2017). Retrieved from: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/The Global Competitiveness Report2016-2017\\_FINAL](http://www3.weforum.org/docs/GCR2016-2017/05FullReport/The%20Global%20Competitiveness%20Report2016-2017_FINAL)

**РОЗДІЛ 3.**  
**ІННОВАЦІЙНИЙ РОЗВИТОК ПІДПРИЄМСТВ**  
**В УМОВАХ ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

**Ареф'єв С.О.**

*доктор економічних наук, доцент;*

**Ганушак-Єфіменко Л.М.**

*доктор економічних наук, професор,*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ПЕРЕДУМОВА РОЗВИТКУ**  
**КОМПЕТЕНЦІЙ В ПЕРІОД ЕКОНОМІКИ ЗНАНЬ**

Формування економіки, яка ґрунтується на знаннях і компетенціях потребує інноваційного управління в першу чергу на підприємствах з метою підвищення корпоративної культури і відповідної вчасної соціально-організаційної адаптації при здійсненні змін. Реалізація змісту підприємницької діяльності відбувається через підприємства різного типу і форми та сприяє підвищенню ділової активності. Це відбувається у різних галузях та сприяє прискоренню впровадження нових технологій і продуктів, зміні якості надання послуг.

І.Г. Акперов та Ж.В. Маслікова, розглядаючи підприємницьку діяльність як професійну, визначають її як «здійснення організаційної інновації з метою отримання прибутку, необхідним елементами якої є: організаційна дія, ініціювання змін, грошовий дохід як ціль та критерій успіху» [1, с. 165]. Будь-яка діяльність, на думку зазначених авторів, постає у формі нормативно схваленого способу діяльності. У процесі засвоєння професії людина перетворює нормативний спосіб на індивідуальний спосіб діяльності. Внутрішнім чинником оволодіння професією є формування психологічної системи діяльності.

Підприємництво можна розглядати з позиції самоорганізації фахівця задля реалізації власного потенціалу та виконання соціальної функції в суспільстві. Так, Мадзігон В., розглядаючи сутність та функції підприємництва, виділив чотири типи підприємницької діяльності: виробниче, торгове, кредитне і страхове (рис. 1). При цьому автором розглядається роль людини, але не описані компетенції, якими повинен володіти підприємець для забезпечення результативності й мінімізації ризиків.

Основними підходами до побудови та відображення моделей бізнес-процесів є функціональний та об'єктноорієнтований. Згідно з функціональним підходом до моделювання, головним елементом є функція (операція), а бізнес-процес зображується у вигляді послідовності функцій, які перетворюють входи процесу на виходи з використанням відповідних ресурсів. Особливістю методології функціонального моделювання є чітке розмежування між даними та функціями, які їх обробляють [3].

«Підприємництво» – це самостійна ініціатива, систематична, на власний ризик діяльність, пов'язана із виробництвом продукції, виконанням робіт, наданням послуг та заняттям торгівлею з метою одержання прибутку.

**Підприємництво** – це відкриття власної справи. Можна зайнятися підприємництвом індивідуально, без створення юридичної особи; організація товариства з обмеженою відповідальністю вимагає розробки статуту та реєстрації підприємства.

**Підприємництво виробниче**, якщо підприємець, використовуючи фактори виробництва, виробляє продукцію, надає послуги, виконує роботи, створює духовні цінності для подальшого продажу споживачам, торговельним організаціям.

**Торгове підприємництво** – пов'язане з доведенням продукту від виробника до споживача. При цьому відбувається реалізація особливо-го товару-послуги, яка прискорює процес руху товару і зменшує витрати обігу.

**Кредитне підприємництво** – особлива форма підприємництва, в якій предметом купівлі-продажу виступають гроші. Цей вид підприємництва пов'язаний з акумуляцією тимчасово вільних коштів та використанням їх для надання кредиту.

**Страхове підприємництво** – його суть полягає в наданні частки доходу іншому підприємцеві, аби зменшити ступінь ризику. Страхування ризику – це, по суті, передача певних ризиків страховій компанії.

Головний показник підприємництва – практичні результати: одержання прибутку, професійне задоволення, утвердження позитивної репутації в суспільстві, серед партнерів, створення грошового фонду стабільності підприємства.

Рис. 1. Сутність та класифікація підприємницької діяльності [2].

Підприємницька функція на мікрорівні реалізується в різних організаційних формах діяльності. Логічно виникає потреба у дослідженні ознак підприємницької організації. На основі розгляду новаторської функції до підприємницьких можна віднести такі підприємства, які володіють наступними ознаками:

- 1) збільшують свою частку на певному ринку;
- 2) запроваджують нові технології виробництва продукції або надання послуг, нову техніку, нові форми залучення фінансових ресурсів, нові форми організації підприємства, виробництва, праці та управління, нову внутрішньогосподарську структуру, здійснюють пошук, розробку або застосування інноваційних технологій;
- 3) поєднують основний вид діяльності з іншими суміжними процесами, створюючи в результаті нові продукти, послуги, відкриваючи нові ринки;



4) співпрацюють на взаємовигідних умовах із постачальниками і споживачами, будують партнерсько-конкурентні відносини з іншими учасниками ринків;

5) вступають в різні форми об'єднання підприємств з метою запровадження інновацій на основі концентрації капіталу та розподілу ризику;

6) поглиблюють спеціалізацію виробництва;

7) формують внутрішньо організаційне підприємницьке середовище, яке дозволяє реалізовувати підприємницькі функції на різних рівнях організації;

8) забезпечують можливість реалізації інтересу підприємця;

9) засновані на підприємницьких здатностях керівника організації;

10) мета діяльності комерційних підприємств — одержання прибутку;

11) підприємницькими можуть бути підприємства різних розмірів: малі, середні, великі, нові чи існуючі [4, с. 31-32].

Для відповідності зазначеним ознакам українським підприємцям необхідно оволодівати новими знаннями, навчитися користуватися ними на практиці. Адже підприємницький успіх залежить не лише від економічних можливостей фірми чи обсягу виконаних операцій, а й від мистецтва згуртування всього колективу підприємства для досягнення поставлених цілей, від уміння організувати ефективну реалізацію товарів, дієвого управління персоналом, фінансами, виробничими потужностями [5, с.38]. Сутність сучасного підприємництва, окрім правових та економічних норм, виражається у соціальних принципах. Вони проявляються в орієнтації бізнесу на людину як головну цінність підприємства, створенні й підтримці культурного середовища, дотриманні етичних норм поведінки, наданні можливості професійного росту, запровадженні системи мотивації працівників, підтриманні творчого клімату в колективі [6, с.11].

Структурні параметри підприємства мають відповідати загальному потенціалу в тактичному і стратегічному аспектах та дозволяти одночасне задіяння всіх видів ресурсів на принципах динамічності, гнучкості, оптимальності, цільового використання, часової і просторової обумовленості, адекватності. Оскільки, наявні та перспективні складові потенціалу підприємства виникають з технології, організації і управління виробництвом, розвиткових процесів, підходи до їхнього оцінювання також мають відповідати таким вимогам: комплексно відображати як діяльність в цілому, так і обраних напрямів, складових, видах ресурсів через призму обраних критеріїв. Індикатори оцінювання складових потенціалу мають бути взаємозамінними при зміні вектору розвитку та, в цілому, відображати закономірності руху грошових коштів, кругообіг капіталу, пропорційність відтворювальних процесів.

Узагальнюючим показником ефективності будь-якої підприємницької діяльності є прибутковість, що проектується і оцінюється з використанням інструментів комерційного розрахунку. Саме комерційний розрахунок є похідним для економічних принципів підприємництва – самоокупності, самофінансування,

самозабезпечення, матеріальної зацікавленості, господарської самостійності в межах чинного законодавства. Важливими рисами комерційного розрахунку є отримання прибутку від створення товарів та послуг, необхідних споживачеві, та економічна відповідальність за результати господарювання, дотримання взятих на себе зобов'язань, підтримання ділової репутації, використання конкурентного середовища з максимальною вигодою для підприємства.

Стратегічний підхід від повсякденної діяльності відрізняється прагненням досягти поставлених цілей та далекоглядністю, підпорядкуванням сьогоденної мети ідеалу саморозвитку, підбором найбільш оптимальних сценаріїв та умінням переходити від одного сценарію розвитку до наступного в найбільш сприятливий з погляду розвитку момент. В умовах постійного ризику стратегічний погляд на інноваційну діяльність дає змогу вчасно зреагувати на зміни, запустити саме ту технологію, яка надасть серйозну перевагу та принесе першість на ринку. Саме стратегічний підхід до підприємництва перетворює сьогодні інновацію на діяльність і суспільний фактор особливої важливості [7, с. 372].

Проникнення і поширення економічних процесів у соціальних системах, вплив на політичні тенденції провокує зростання запитів на нарощування різновекторних навичок і вмій підприємця. Здатність проектувати та прогнозувати зміни, можливі загрози, вчасно виявляти і ефективно використовувати конкурентні переваги формується у формі компетентностей підприємця.

Проведений М. Стрельніковим аналіз понять «підприємництво» та «компетентність» на основі узагальнення дозволив таким чином розуміти термін «підприємницька компетентність» як сукупність особистих і ділових якостей, навичок, знань, певної моделі поведінки, володіння якими допомагає успішно вирішувати різні бізнес-завдання і досягати високих результатів діяльності [8].

У Європейській довідковій системі підприємницька компетентність трактується як здатність особистості втілювати ідеї в сферу економічного життя; як інтегрована якість, що базується на креативності, творчості, інноваційності, здатності до ризику, а також спроможності планувати і організувати підприємницьку діяльність [9].

Кількість складових в структурі підприємницької компетентності варіює у різних дослідників залежно від обсягу й складності бізнес-завдань, які майбутньому фахівцю належить вирішувати (рис. 2.). Основними компонентами в структурі підприємницьких компетентностей вважають ціннісно-мотиваційний (аксіологічний), когнітивний, емоційно-вольовий та діяльнісний (практично-технологічний).

Ціннісно-мотиваційна компонента ґрунтується на аксіологічному підході й спрямована на формування внутрішніх цілей та залежить від мотивації управлінського (переважно) і виробничого персоналу. Основними рисами є орієнтація на духовні, моральні та етичні цінності; створення теоретико-

пізнавальних і спонукальних передумов самореалізації працівника; формування персоналізованого ставлення до підприємництва у професійній діяльності.



Рис. 2. Сутність та структура підприємницької діяльності [10].

Когнітивна компонента засновується на знаннево-змістовному підході, що передбачає володіння теоретичними (декларативними) та технологічними

(процедурними) знаннями; знаннями щодо системності інформації і її значення для підприємництва; системою пошукової та пізнавальної діяльності; системою знань про суспільні процеси; навиками застосовувати теоретичні знання про основні методи й інструменти підприємництва в практичній діяльності.

Практично-технологічний підхід засновується на процесах формування практичних вмінь щодо здійснення підприємницької діяльності (і професійної (економічної), і соціальної), а тому є діяльнісним, тобто будується на практичних навичках. Основними рисами цієї компоненти є здатність підприємця приймати рішення щодо вибору ефективної бізнес-ідеї, форми та способів підприємницької діяльності; вміння організувати, планувати та прогнозувати, презентувати власні проекти; вміння творчо вирішувати поставлені завдання.

Емоційно-вольовий компонент підприємницької компетентності включає здатність стійко відстоювати власні бізнес-ідеї, застосовуючи психологічні прийоми та власні емоції. Компонента передбачає відкритість емоцій та ситуативність поведінки у прийнятті рішень, цілеспрямованість і володіння емоціями у кризових ситуаціях.

Описані компоненти підприємницької компетентності є узагальнюючими і можуть бути доповнені характеристиками, що на думку підприємця є ключовими в забезпеченні прибутковості. Всі компоненти об'єднують здатністю людини приймати рішення на основі набутих знань, вмінь, здібностей і досвіду.

Сформованість підприємницької компетентності передбачає реалізацію таких якостей, здатностей та вмінь, що в сукупній взаємодії формують характеристики підприємницької компетентності:

- співвідносити власні економічні інтереси та потреби з наявними матеріальними, трудовими, природними й екологічними ресурсами, інтересами й потребами інших людей та суспільства;
- застосовувати технології моніторингу ресурсів з метою забезпечення стійкого розвитку;
- аналізувати й оцінювати власні професійні можливості, здібності та співвідносити їх з потребами ринку праці;
- складати, реалізовувати й оцінювати плани підприємницької діяльності та особисті бізнес-проекти;
- розробляти прості моделі дій для прийняття економічно й екологічно обґрунтованих рішень;
- організовувати власну трудову та підприємницьку діяльність і працю колективу, орієнтуватися в нормах й етиці трудових відносин;
- презентувати та поширювати інформацію про результати (продукти) власної економічної діяльності та діяльності колективу. [10, с. 115].

Реалізація компонент та характеристик підприємницьких компетентностей проходить кілька етапів активізації наявних у підприємця здібностей та професійних можливостей (рис. 3):

1. обґрунтування та вибір найбільш оптимального варіанту розвитку підприємства на основі забезпеченості фінансовими ресурсами для реалізації стратегічних і тактичних цілей підприємницької структури
2. раціоналізація використання матеріальних, трудових та фінансових ресурсів та визначення напрямів розподілу і використання прибутку на підприємстві, пошуку ефективних варіантів інвестування фінансових ресурсів
3. виявлення фінансових джерел для нарощування ресурсного потенціалу підприємства та розвитку виробництва на умовах ресурсозбереження і раціонального використання ресурсів
4. визначення достатнього обсягу та встановлення раціональних пропорцій фінансових ресурсів для забезпечення виробничої та інвестиційної діяльності
5. підвищення ефективності використання фінансових ресурсів за рахунок посилення адаптивності економічної стійкості підприємства до негативного впливу зовнішніх факторів
6. прогнозування, планування, регулювання та контроль за фінансовими процесами на підприємстві для виявлення резервів підвищення прибутку
7. оцінювання ефектів від реалізації резервів підвищення компетентності та корегування цілей щодо професійного розвитку працівників.

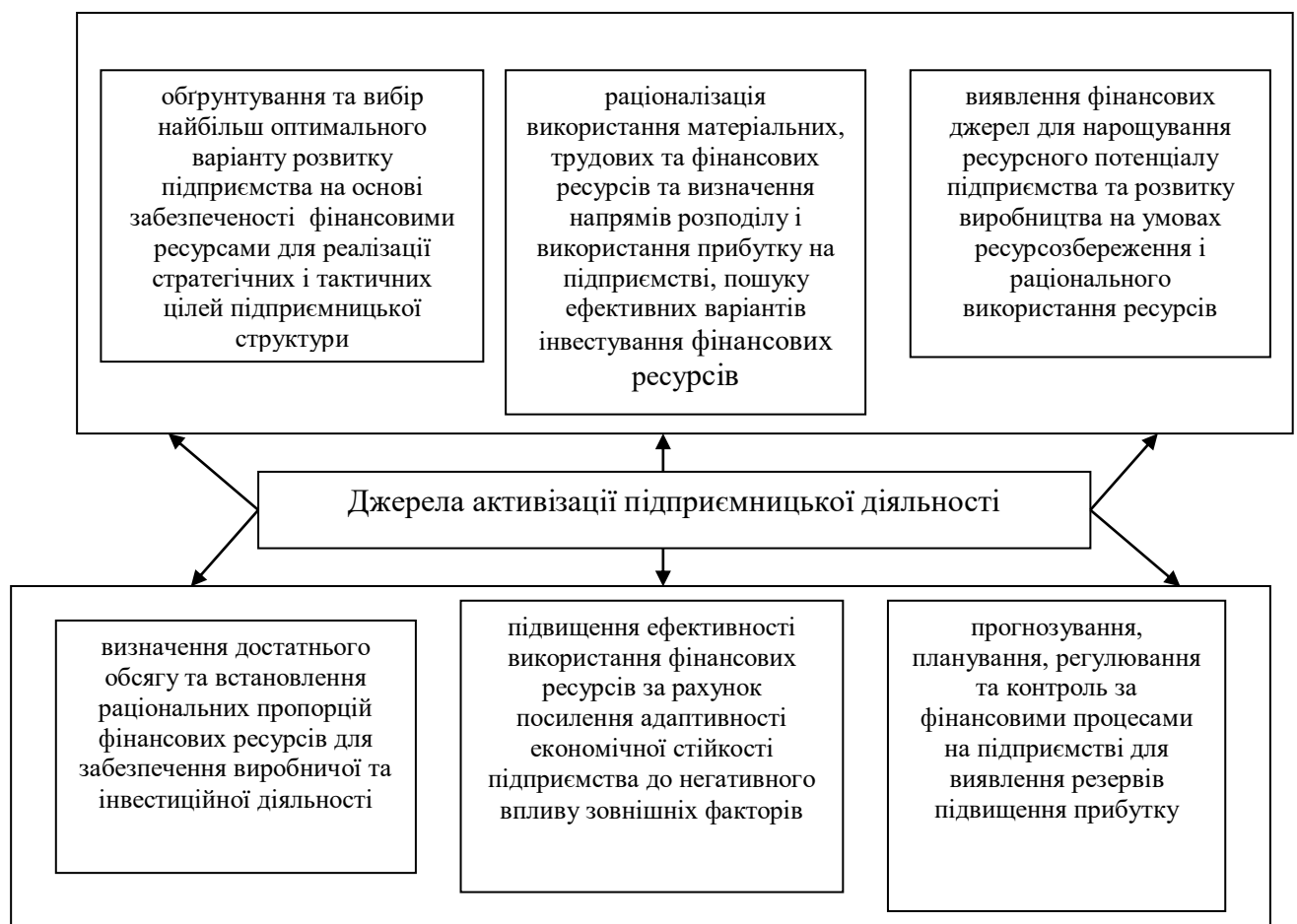


Рис. 3. Напрями активізації підприємницької діяльності за рахунок наявних компетенцій

Отже, формування і застосування підприємницьких компетенцій полягає у детальному аналізі їх структури, пошуку шляхів активізації наявних знань, умінь і навичок. Проникнення і поширення економічних процесів у соціальних системах, вплив на політичні тенденції провокує зростання запитів на нарощування різновекторних навичок і вмінь підприємця. Здатність проектувати та прогнозувати зміни, можливі загрози, вчасно виявляти і ефективно використовувати конкурентні переваги формується у формі компетентностей підприємця. Наявність сформованих підприємницьких компетентностей у системі економіки знань дозволить нарощувати ефективність та фінансові можливості для обґрунтування нових прогресивних методів активізації й розвитку професійних умінь, дієвих моделей проектування поведінки працівників, проектування та прогнозування суспільних вплив на ефективність підприємницької діяльності.

*Список використаних джерел:*

1. Акперов И.Г., Масликова Ж.В. Психология предпринимательства: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 2003. – 544 с.
2. Мадзігон В. Історичний розвиток підприємництва та основні функції підприємництва // Молодь і ринок. – 2012. – №2 (85). – С. 46-52
3. Шатілов О. В. Моделювання процесу управління стратегічною гнучкістю підприємства [Електронний ресурс] / О. В. Шатілов // Ефективна економіка. - 2013. - № 1. – Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/>.
4. Жигір, А. А. сутність підприємництва та чинники його економічного розвитку // Інвестиції: практика та досвід № 20/2015. – С. 28-33.
5. Краєвська А. С. Розвиток підприємництва в умовах інституційної невизначеності // Вісник Вінницького політехнічного інституту. 2016. № 3 . – С. 33-40.
6. Грудзевич Ю. І. Сутність механізму реалізації підприємницької діяльності та його складових // Наукові записки Національного університету «Острозька академія», серія «Економіка», випуск 25, 2014 р. – С. 9-14.
7. Ващенко Н.В. Сутність інновацій торговельного підприємства / Н.В. Ващенко // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2014. – № 1(28). – С. 369–378
8. Стрельников М. В. Формування підприємницької компетентності магістрів бізнес-адміністрування / М. В. Стрельников // Якість вищої освіти : сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального закладу : [XLI міжнар. наук.-метод. конф., 18-19 лют. 2016 р. : тези доп.]. – Полтава, 2016. – С. 308–310.
9. Назаренко Г. Формування підприємницької компетентності учнів загальноосвітніх навчальних закладів у відповідності до вимог нових державних стандартів : [метод. посібник] / Г. Назаренко. – Черкаси : ЧОПОПП, 2014. – 68 с.
10. Майковська В. І. Сутність і структура підприємницької компетентності майбутніх фахівців в Україні // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. - Випуск 1 (87). 2017 С. 112-117

**Борисюк І.О.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Вовк О.М.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **РОЗВИТОК ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО КАПІТАЛУ ЯК КОНКУРЕНТНОЇ ПЕРЕВАГИ ПІДПРИЄМСТВА**

Розвиток інформаційного суспільства, економіки знань, динамічність інтеграційних процесів у ХХІ ст. призводить до того, що традиційні підходи до визначення та забезпечення конкурентних переваг підприємства відходять в минуле, а важливим стає вміння підприємства підтримувати та оновлювати їх в умовах динамічного зовнішнього середовища. В економіці, що ґрунтується на концепції економіки знань, першочерговим фактором забезпечення конкурентних переваг стає інтелектуальний капітал. Він продукує інновації та сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства безпосередньо за рахунок створення, придбання та використання унікальних знань та інтелектуальної власності.

У сучасних умовах нецінові фактори конкурентоспроможності набувають особливої важливості, зокрема новизна, наукоємність і якість товару. При цьому головні конкурентні переваги є наслідком розвитку навичок, досвіду, впровадження інновацій, ноу-хау, розуміння ринку, володіння базами даних, використання систем обміну інформацією, високої кваліфікації персоналу, тобто елементів інтелектуального капіталу. Важливою перевагою суб'єкта господарювання у конкуренції є також популярність його бренду, авторитет і довіра, якими він користується, що є складовими інтелектуального капіталу [7].

Вважається, що термін «інтелектуальний капітал» вперше використав у 1969 р. відомий американський дослідник Дж.К. Гелбрейт. Широке поширення цього терміну відноситься до першої половини 1990-х років. В 1993 р. шведська страхова компанія Scandia опублікувала в річному звіті дані про належний їй інтелектуальний капітал, але вирішальну роль в популяризації цього терміну відіграла стаття Т. Стюарта «Інтелектуальний капітал – головне багатство Вашої компанії», опублікована в журналі «Форчун».

Подальші дослідження сутності і структури інтелектуального капіталу пов'язані з іменами Л. Едвінсона (оцінка вартості інтелектуального капіталу), П.Салівана (управління інтелектуальними активами, життєвий цикл інтелектуальних активів), Л. Прусака (структуризація інтелектуального капіталу), К. Свейбі (моніторинг інтелектуальних активів), П. Страссмана (управління інтелектуальними ресурсами), Нонака І. (визначення інтелектуального капіталу через створення нового знання) та інших [15].

Необхідно відмітити, що значний вклад в розвиток і вивчення різних аспектів інтелектуального капіталу внесли і вітчизняні вчені, такі як В. Базилевич, В.

Зінов, О. Бутнік-Сіверський, О. Грішнова, А. Колот, П. Крайнев, О. Кендюхов, Л. Федулова, П. Цибульов та інші.

Глибоким є дослідження сутності інтелектуального капіталу О. Бутнік-Сіверського, в роботі якого [4] «інтелектуальний капітал - це один із різновидів капіталу, який має відповідні ознаки капіталу і відтворює, одночасно, властиву лише йому специфіку і особливості. Як економічна категорія інтелектуальний капітал розглядається з позиції авансованої інтелектуальної власності, що під час свого руху приносить більшу вартість за рахунок додаткової вартості».

В роботі [11] під інтелектуальним капіталом розуміють інтелектуальні ресурси, що втілені в сукупності наукових і загальних знань працівників, їхньому досвіді, в знаннях, вміннях, навичках, які створюють продукти інтелектуальної діяльності, та використовуються з метою одержання доданої вартості. Основними характеристиками інтелектуального капіталу є конкурентоспроможність, мотивація, масштабність, новизна, ресурсоемність, ступінь складності, ефективність та комунікація.

Розглянемо різні підходи зарубіжних та вітчизняних науковців до визначення категорії «інтелектуальний капітал» (табл. 1). На думку авторів, найбільш узагальнюючим є наступне визначення: інтелектуальний капітал - це інтелектуальний потенціал, що включає в себе сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин (людського та структурного капіталу), який активно використовується суб'єктами господарювання у процесі виробництва та обміну з метою отримання доходу [2].

В сучасній економічній літературі інтелектуальний капітал аналізується у чотирьох взаємопов'язаних аспектах:

- цінність (актив, здатний приносити дохід),
  - як процес (наявність відтворюваних характеристик, пов'язана з кругообігом,
  - як система (сукупність взаємопов'язаних елементів),
  - як результат (приріст у процесі споживання, наслідок процесу кругообігу)
- [1].

При цьому дослідники розрізняють три рівні дослідження інтелектуального капіталу, а саме:

- особистісний (інтелектуальний капітал індивіда) - сукупність знань, досвіду, професійних навичок та інтелектуальних здібностей особистості
- мікроекономічний (інтелектуальний капітал підприємства) - сукупність активів окремої фірми, заснованих на інтелектуальних здібностях її співробітників, що реалізуються в процесі інноваційної діяльності;
- макроекономічний (національної економіки, сукупний інтелектуальний капітал суспільства) - сукупність знань, досвіду, зв'язків, інформації, що накопичені і використовуються на рівні суспільства в цілому [1].



## Визначення категорії «інтелектуальний капітал»

Автор	Визначення інтелектуального капіталу
В. Базилевич [1]	Накопичена у процесі інтелектуальної діяльності сукупність знань, досвіду, навичок, творчості, здібностей, взаємовідносин, що мають економічну цінність і використовуються у процесі виробництва й обміну з метою отримання доходу.
Е. Брукінг [3]	Термін для позначень нематеріальних активів, без яких компанія не може тепер існувати. Ключовими складовими є людські активи, інтелектуальна власність як актив, інфраструктурні та ринкові активи.
Д. Даффі [5]	Сукупні знання, якими володіє організація в особі своїх співробітників, а також у вигляді методологій, патентів, архітектур і взаємозв'язків.
Л. Едвінссон, М. Мелоун [18]	Особливе поєднання людського капіталу (реальні та потенційні інтелектуальні здібності і відповідні практичні навички працівників компанії) та структурного капіталу (його складові задають такі специфічні фактори, як: зв'язки зі споживачами, бізнес-процеси, бази даних, бренди та ІТ-системи).
В. Іноземцев [8]	Інформація і знання, які відіграють роль «колективного мозку», який акумулює знання працівників, інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, організаційну структуру, інформаційні мережі, імідж підприємства.
О. Кендюхов [10]	Здатні створювати нову вартість інтелектуальні ресурси підприємства, представлені людськими і машинними інтелектом, а також інтелектуальними продуктами, створеними ним самостійно або залученнями із сторони як засоби створення нової вартості.
Б. Леонтьєв [12]	Вартість усіх наявних інтелектуальних активів, включаючи інтелектуальну власність, природні та надбані розумові здібності й навички, а також нагромаджені бази знань і корисні відносини з іншими суб'єктами, тобто йдеться про бренди, клієнтуру, фірмове найменування, канали збуту, ліцензійні та інші угоди тощо.
К.-Е. Свейбі [13]	Склад нематеріальних активів, який відповідає розгорнутій структурі інтелектуального капіталу, включає три компоненти: індивідуальну компетентність, внутрішню та зовнішню структуру фірми.
Т. Стюарт [14]	Сукупність знань всіх працівників компанії, що забезпечує її конкурентоспроможність.
Л. Федулова [16]	Люди та знання, якими вони володіють, їх навички і все, що допомагає ефективно використовувати знання та навички; збірне поняття для визначення нематеріальних цінностей, що об'єктивно підвищують ринкову вартість компанії.
А. Чухно [17]	Капітал, що акумулює наукові й професійно-технічні знання працівників, поєднує інтелектуальну працю та інтелектуальну власність, нагромаджений досвід, спілкування, організаційну структуру, інформаційні мережі, тобто все те, що визначає імідж фірми та зміст її бізнесу.

Інтелектуальний капітал має такі специфічні ознаки:

- не є матеріальним у традиційному розумінні, хоча форми, яких набувають інтелектуальні активи, можуть бути матеріальними;

- перебуває одночасно у формах запасу і продукту, його споживання є водночас його примноженням;

- зберігається та нагромаджується у специфічних, нетрадиційних формах;

- є основним компонентом визначення ринкової вартості підприємств [1].

Особливостями інтелектуального капіталу є такі [7]:

- частина його має нематеріальну природу і притаманні їй властивості, тому досить складно знайти засоби вимірювання, які могли б точно, надійно, об'єктивно вимірювати досвід співробітників; знання, якими вони володіють; їх інтуїцію, а також підрахувати і оцінити сукупність їх досвіду;

- на відміну від інших видів капіталу, інтелектуальний капітал потребує не тільки вартісної оцінки;

- не весь інтелектуальний капітал може повністю перебувати у власності господарюючого суб'єкта;

- інтелектуальний капітал є основним фактором економічного зростання;

- людський капітал невіддільний від свого носія – живої людини; людський капітал у вигляді знань, досвіду, навичок може накопичуватись;

- інвестиції в інтелектуальний капітал повинні приносити значний за тривалістю і обсягом економічний і соціальний ефект.

Думки вчених щодо основних складових інтелектуального капіталу розходяться. Більшість науковців виділяє три складові інтелектуального капіталу, такі як людський, структурний та споживчий капітали [6, 12, 14, 15]. Інші науковці виділяють ще такі складові інтелектуального капіталу, як організаційний, споживчий, соціальний, партнерський, клієнтський, технологічний, інфраструктурний, інноваційний, процесний капітали.

Е. Брукінг [3] до складу інтелектуального капіталу включає ринкові активи (торгівельні марки, прихильність покупців, корпоративне ім'я, портфель замовлень), інтелектуальну власність як актив (патенти, авторські права, виробничі секрети), людські активи (знання, уміння, навички та творчі здібності співробітників) та інфраструктурні активи (філософія управління, фінансова структура, бази даних).

К.-Е. Свейбі [13] ототожнював інтелектуальний капітал з нематеріальними активами фірми і виокремлював в його структурі такі складові: індивідуальну компетентність (уміння, досвід, освіту, соціальні навички та моральні цінності персоналу), внутрішню структуру організації (цілі, завдання, моделі, технології, структуру, внутрішні мережі, культуру) та зовнішню структуру організації (зв'язки і взаємовідносини із замовниками, постачальниками, конкурентами, торговельні марки, репутацію).

На думку Т. Стюарта [14], у структурі інтелектуального капіталу виокремлюють людський, структурний та споживчий капітал. Людський капітал становить здатність пропонувати клієнтам рішення, наявні знання та уміння використовувати їх з метою задоволення потреб клієнтів. Структурний капітал

включає дві складові: електронну (технології, бази даних, винаходи, публікації, процеси тощо) та соціальну (стратегія і культура організації, норми відносин, збагачені життєвим досвідом). Споживчий капітал ґрунтується на відносинах організації зі споживачами її продукції, що набувають прояву у прихильності покупців, взаємовигідному співробітництві з контрагентами, вірності клієнтів тощо.

За визначенням Л. Едвінсона та М. Мелоуна [18] інтелектуальний капітал є особливим ресурсом, який складається з людського та структурного капіталу. У свою чергу структурний капітал складається із клієнтського та організаційного капіталу (інноваційного та процесного).

У роботі [11] запропоновано таку структуру інтелектуального капіталу: структурний капітал (інтелектуальна власність та інтелектуальні технології), людський капітал, соціальний капітал та споживчий (клієнтський) капітал.

А. Чухно [17] в складі інтелектуального капіталу виокремлює людський організаційний, технологічний і клієнтський капітал; В. Іноземцев [8] – людський і структурний капітал; О. Кендюхов [10] – персоніфікований, техніко-технологічний, інфраструктурний, клієнтський і марочний капітал.

На основі проведених досліджень думок вчених про складові інтелектуального капіталу можна виділити такі його складові елементи, як: людський, структурний (організаційний), споживчий (клієнтський) та соціальний капітали (рис. 1). Розглянемо детальніше основні складові інтелектуального капіталу.

Людський капітал — накопичені в результаті інвестицій та втілені у працівниках компанії знання, практичні навички, уміння, творчі здібності, досвід, професіоналізм, компетентність, загальна культура, моральні цінності та ставлення до справи. На відміну від фізичного капіталу людський капітал є невіддільним від індивіда, невідчужуваним; є нематеріальним, невідчутним, таким, що не піддається традиційним вартісним оцінкам; є неліквідним, таким що не зберігається і не може бути законсервованим до кращих часів, оскільки його невикористання у поточному періоді призводить до непоправних втрат; не може бути скопійований або відтворений у жодній іншій організації; поєднує якості інвестування і споживання, оскільки інвестиції в освіту, підвищення кваліфікації, охорону здоров'я невіддільні від витрат на споживання; приносить дохід від використання безпосередньо індивідам-власникам, оскільки не може бути об'єктом застави або відчуження і не є власністю компанії [1].

Людський капітал є ключовим чинником зростання, розвитку та забезпечення конкурентних переваг підприємства. Навички працівників підвищують продуктивність праці та приводять до розробки і впровадження інновацій у компаніях.



Рис. 1. Структура інтелектуального капіталу\*

\*узагальнено авторами на основі джерел [4, 7, 11]

Структурний капітал — все те, що дає змогу співробітникам компанії реалізувати свій потенціал: інформаційні ресурси, електронні мережі, організаційна структура, ефективне управління, інтелектуальна власність (авторські права, об'єкти промислової власності, патенти, ліцензії, технічне і програмне забезпечення, комп'ютерні програми, бази даних тощо).

На відміну від людського капіталу структурний капітал у цілому або його окремі частини може бути скопійований, відтворений, відчужений на користь іншого суб'єкта господарювання. Вартість структурного капіталу знаходить відображення у балансі фірми у вигляді статей капіталізованих витрат на науково-дослідні та конструкторські розробки, придбання прав інтелектуальної власності (ліцензій, патентів, баз даних) тощо. Таким чином саме структурний капітал найбільше співвідноситься з поняттям нематеріальних активів.

У свою чергу організаційний капітал включає такі складові: інноваційний капітал — здатність компанії до оновлення, нововведень (захищена комерційним правом інтелектуальна власність, інші нематеріальні активи і цінності); процесний капітал — системи виробництва, збуту, післяпродажного обслуговування тощо [1].

Споживчий капітал (ринковий, брендовий, клієнтський) — це відносини із замовниками, споживачами продукції та постачальниками ресурсів, що сприяють успішній реалізації вироблених компанією товарів і послуг. До клієнтського капіталу належать: торгові марки, бренд, імідж на ринку, комерційна мережа

розширення збуту товарів і послуг, ділові зв'язки з постачальниками, договори маркетингового і технологічного співробітництва, інформація про клієнтів, зв'язки з клієнтами, технології створення клієнтської мережі, технології підприємства з залучення і утримання клієнтів тощо. У сучасних дослідженнях використовується також термін «релятивний капітал» (від англ. relations — відносини), який охоплює відносини фірми не лише з покупцями її продукції, а й з інвесторами, постачальниками, акціонерами, органами влади тощо.

Соціальний капітал, на думку більшості науковців, відображає характер відносин між працівниками, способи та культуру їхнього спілкування, розвиненість міжособистісних комунікацій. До нього відноситься належність до певної сукупності людей, суспільні відносини, довіра до керівництва та всередині колективу, корпоративна культура, організаційна культура, етика бізнесу, соціальна відповідальність [11].

Класифікацію видів інтелектуального капіталу здійснюють за різними ознаками залежно від цілі та завдань, які при цьому вирішуються (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація видів інтелектуального капіталу\*

Ознака	Види інтелектуального капіталу
Форма власності	Приватний, колективний, державний
Організаційно-правова форма (корпоративна трансакція)	Акціонерний, пайовий
Резидентність	Національний, іноземний
Форма залучення (спосіб правової охорони)	У формі права на об'єкти промислової власності, у формі авторського і суміжного з ним прав, у інших формах
Формування інтелектуального капіталу	Створений власними силами суб'єкта господарювання, придбаний у інших суб'єктів господарювання, отриманий безоплатно, отриманий як внесок в статутний капітал
Можливість визначення розміру вартості інтелектуального капіталу	Оцінка вартості інтелектуального капіталу прямим (витратним) методом, оцінка вартості інтелектуального капіталу експертним методом
Цільове призначення	Широко орієнтований, вузько орієнтований
Напрямки використання	Зовнішній, внутрішній
Факт виникнення	Цільовий, побічний
Підданість моральному зносу	Такий, що піддається, такий, що частково піддається, такий, що не піддається
Термін знаходження у розпорядженні суб'єкта господарювання	Власний (не має обмежувального терміну), строковий (страховий)

\*узагальнено авторами на основі джерел [4, 7, 11]

На формування інтелектуального капіталу впливають внутрішні та зовнішні чинники. До внутрішніх чинників належать організаційна структура, інноваційний потенціал, розмір організації, фінансові можливості, науково-технічні можливості, технологія виробництва, інформаційна інфраструктура, кадровий потенціал, пропозиція на ринку. Серед зовнішніх чинників впливу на

формування інтелектуального капіталу виділяють нормативно-законодавчу базу, патентно-ліцензійне законодавство, амортизаційну політику, систему оподаткування, організаційне і фінансове забезпечення, рекламу, попит [11].

Інтелектуальний капітал відіграє важливу роль в механізмі забезпечення конкурентних переваг підприємства. По-перше, він є одним із найважливіших нецінових чинників забезпечення конкурентних переваг та конкурентоспроможності. По-друге, інтелектуальний капітал є основною складовою нововведень, які приводять до створення нових високотехнологічних товарів і передових технологій, сприяють збільшенню ефективності виробництва, яке характеризується підвищенням продуктивності праці і зниженням собівартості продукції.

Підприємство, яке прагне до розвитку свого інтелектуального капіталу, багато ресурсів вкладає у дослідження, навчання, розробки. Завдяки розвинутому інтелектуальному капіталу ринкова капіталізація суб'єкта господарювання вища, ніж бухгалтерська вартість його матеріальних активів і фондів. Розробка конкурентної стратегії ґрунтується на потужному людському капіталі і зводиться до зменшення можливостей постачальників і покупців нав'язувати свої умови, уникнення загрози заміників, запобігання проникнення на ринок нових конкурентів, зменшення конкуренції в своїй галузі. Таким чином, конкурентоспроможність суб'єкта господарювання безпосередньо залежить від того, наскільки він повно і успішно використовує свій інтелектуальний капітал і наскільки активно інвестує в його розвиток [7].

В роботі [9] було запропоновано такі основні напрямки розвитку інтелектуального капіталу як конкурентної переваги підприємства:

1) для людського капіталу - безперервне навчання працівників підприємства в цілому; підвищення кваліфікації працівників; ефективний розвиток кадрового менеджменту; мотивація і стимулювання працівників; формування у працівників почуття відданості організації;

2) для структурного (організаційного) капіталу - побудова ефективних організаційних структур; формування прогресивної організаційної структури та адміністративної системи, яка орієнтована на інтенсивний обмін знаннями; створення і вдосконалення внутрішніх інформаційних систем; захист об'єктів інтелектуальної власності; розвиток патентної діяльності;

3) для споживчого капіталу - організація взаємодії з клієнтами і партнерами; формування розвиненої бази даних про клієнтів і споживачів; розвиток брендів; розвиток бізнес-репутації підприємства.

Отже, у сучасній економіці інтелектуальний капітал, який втілений у знаннях, уміннях, навичках, виробничому досвіді, кваліфікації працівників, а також у нематеріальних активах, що включають програмне забезпечення, патенти, бази даних, торговельні марки, які продуктивно використовуються для отримання прибутку, стає головним джерелом формування конкурентних переваг

підприємства. Інтелектуальний капітал і вміння його використовувати з високою віддачею визначають успішний розвиток підприємства, його сталу конкурентну позицію як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринку на основі забезпечення тривалої конкурентостійкості.

*Список використаних джерел:*

1. Базилевич В.Д. Інтелектуальна власність [Текст] / В.Д. Базилевич. – К.: Знання, 2006. – 431 с.
2. Борисюк І.О. Теоретичні засади та особливості розвитку інтелектуального капіталу підприємства / І.О. Борисюк // Проблеми підвищення ефективності інфраструктури: Зб. наук. праць. – К.: НАУ, 2007. - Вип. 15. – С. 201-206.
3. Брукинг Э. Интеллектуальный капитал / Пер. с англ. под. ред. Л.Н. Ковалик. – СПб.: Питер, 2001. – 288 с.
4. Бутнік-Сіверський О.Б. Економіка інтелектуальної власності [Текст] / О.Б. Бутнік-Сіверський. – К.: «ПВП», 2003. - 296 с.
5. Даффи Д. Человеческий капитал [Электронный ресурс] / Д. Даффи. — Режим доступа: <https://www.osp.ru/cio/2000/06/170900/>
6. Зинов В. Интеллектуальный капитал как базовая характеристика стоимости бизнеса / В. Зинов, К. Сафарун // Интеллектуальна власність. – 2001. - № 5–6. – С. 23– 25.
7. Іванова В.В. Інтелектуальний бізнес [Текст] / В.В. Іванова. – Суми: Університетська книга, 2017. – 327 с.
8. Иноземцев В.Л. За пределами экономического общества. Постиндустриальные теории и постэкономические тенденции в современном мире. - Москва: Academia-Наука, 1998. - 614 с.
9. Кавецький В.В. Конкурентоспроможність підприємства у світлі реалізації інтелектуального капіталу / В.В. Кавецький // Вісник Вінницького політехнічного інституту. - 2008. - № 2. – С. 24-30.
10. Кендюхов О. Гносеологія інтелектуального капіталу / О. Кендюхов // Економіка України. – 2003. – №4. – С. 28-33.
11. Корпоративне управління в Україні: інтелектуальний капітал, персонал, якість / [Борисюк І.О., Дяченко Т.О., Дяченко О.О. та ін.]; за ред. В.І. Щелкунова, Г.В. Жаворонкової. – К.: Наукова думка, 2010. – 615 с.
12. Леонтьев Б.Б. Цена интеллекта. Интеллектуальный капитал в российском бизнесе. - Москва: Издательский центр «Акционер», 2002. - 200 с.
13. Sveiby K.-E. Methods for Measuring Intangible Assets [Электронный ресурс]. - Режим доступа: <https://www.sveiby.com/files/pdf/intangiblemethods.pdf>
14. Стюарт Т. Интеллектуальный капитал. Новый источник богатства организации // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 372–400.
15. Управление интеллектуальным капиталом [Текст] / Л.И. Лукичева. – Москва: Омега-Л, 2007. – 552 с.
16. Федулова Л.І. Інноваційна економіка [Текст] / Л.І. Федулова. – К.: Либідь, 2006. – 480 с.
17. Чухно А.А. Інтелектуальний капітал: сутність форми і закономірності розвитку // Економіка України. - 2002.- № 12. - 61–67.
18. Эдвинссон Л., Мэлоун М. Интеллектуальный капитал. Определение истинной стоимости компании // Новая постиндустриальная волна на Западе. Антология / Под ред. В.Л. Иноземцева. – М.: Academia, 1999. – С. 429-447.

**Давидова О. Ю.**

*доктор економічних наук, доцент,*

*професор кафедри готельного і ресторанного бізнесу,*

*Харківський державний університет харчування та торгівлі, м. Харків*

## **МЕТОДОЛОГІЧНЕ ПІДРУНТЯ ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ**

За сучасних умов господарювання лідерами у світовій економіці є західні країни, які найбільш адаптивні до несподіваних та непередбачуваних внутрішніх і зовнішніх подій. Ринкові механізми, які століттями формувались у цих країнах, дають їм змогу впевнено виходити з будь-якої економічної ситуації, однак і ці держави через певні внутрішні причини та тісний зв'язок із системою світового господарства починають відчувати наближення глибокої кризи.

Кризові явища поширюються так чи інакше на всі країни світового співтовариства й систему їх економічних відносин, що зумовлено передусім переломним характером епохи, зародженням нової цивілізації, формуванням якісно іншої моделі економічного розвитку, загостренням проблеми ресурсів виробничого та особистого споживання тощо [1].

Принципова особливість нинішньої кризи полягає в тому, що йдеться про кризу відтворювальної економіки в цілому та її сучасної форми – індустріальної моделі, про зміну історичної парадигми, яка протягом останнього тисячоліття була основоположною, субстанційною в системі соціальної форми руху матерії.

Основною частиною економічної системи стає власність на робочу силу, а саме на її креативний, науковий, прогресивний та інноваційний потенціал.

Транснаціоналізація і глобалізація господарського життя посилюють економічну єдність, розширюючи можливості спільного вирішення як нагальних проблем сучасності (рівень життя, середній розмір заробітної плати тощо), так і створення передумов для якнайшвидшого оволодіння всіма здобутками цивілізації (інноваційні технології, розробки, системи управління тощо).

Нова модель економічного розвитку зумовлена синтезом відтворювального і привласнюючого господарства, насамперед шляхом посилення й диверсифікації інтелектуальних форм привласнення, а точніше, привласнення самого інтелектуального інноваційного результату.

Детально розглянемо твердження філософського словника [2], автори якого зазначають, що спочатку методологія була неявно представлена в практичних формах взаємовідносин людей з об'єктивним світом. У подальшому вона виокремилася в спеціальний предмет раціонального пізнання і зафіксувалася як система соціально-апробованих правил і нормативів пізнання і дій, які співвідносяться з якостями і законами дійсності.

Завдання накопичення і передачі соціального досвіду потребувало спеціальної формалізації принципів і методів, прийомів і механізмів, які містяться



в самій діяльності. Витоки методологічних знань наявні уже на початкових ступенях розвитку культури.

У Стародавньому Єгипті геометрія існувала у формі нормативних засад, які визначали послідовність процедур вимірювання під час розподілу земельних площ. Важливу роль при цьому відігравала така форма діяльності, як навчання трудовим операціям, їх послідовності, вибору найбільш ефективного способу дій.

Із розвитком виробництва, техніки, мистецтва, елементів науки і культури в цілому методологія стала предметом спеціальної теоретичної рефлексії, формою якої передусім виступає філософське осмислення принципів організації та регуляції пізнавальної діяльності, виділення в ній предмета, структури і змісту знання, а також шляхів, які ведуть до істини (рис. 1).

Важливим для будь-якого дослідження є розуміння історії розвитку методології. Особливе місце в розробці проблем методології належить Сократу, Платону й Аристотелю.

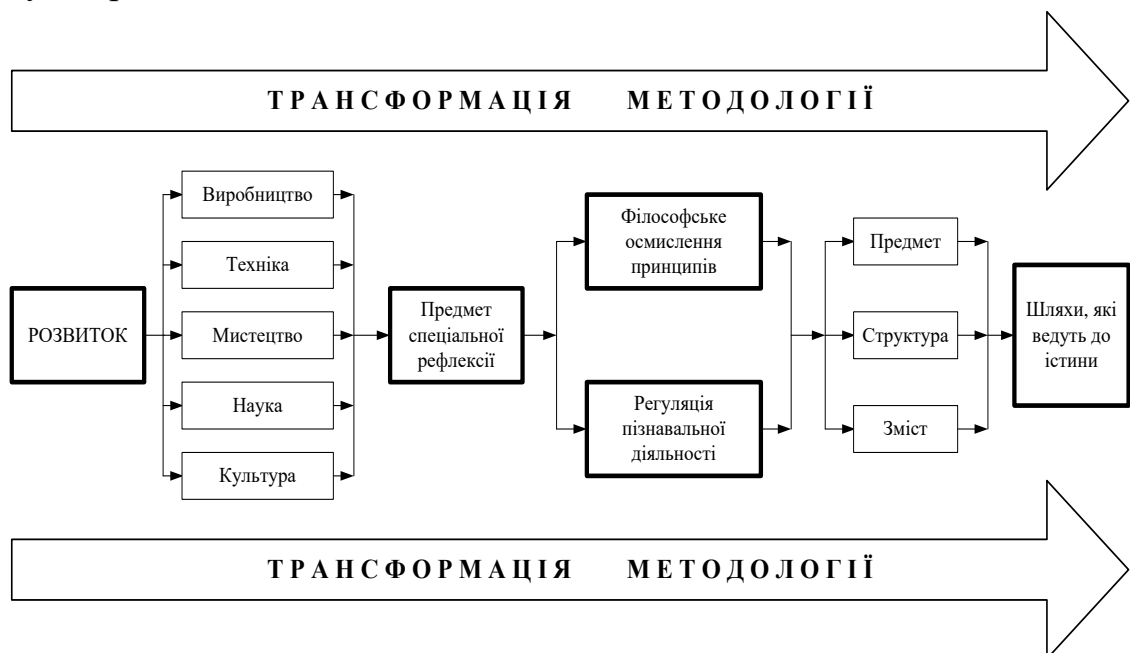


Рис. 1. Трансформація методології

\*розроблено автором

Сократ висунув на перший план діалектичну природу мислення як спосіб пізнання істини в процесі зіставлення різних уявлень, понять, їх порівнянь, розподілу, визначення тощо. Знання про перехід від нечітких уявлень до подрібнених і чітких загальних понять розглядалося ним як спосіб удосконалення мистецтва жити. Таким чином, логічні операції в Сократа підпорядковувались етичним цілям: предметом істинного знання повинно бути тільки те, що сприятливе для цілеспрямованої діяльності, мета ж визначається шляхом відповідно організованої роботи думки.

Платон вбачав зміст своєї діалектики понять і категорій у пошуку принципу кожної речі; для досягнення цього думка повинна рухатися відповідно до об'єктивної логіки предмета пізнання.

Аристотель піддав аналізу принципи побудови суджень, правила узагальнень і доказів, питання визначення термінів, роль індукції та дедукції в досягненні істини. Йому належить важлива для методології розробка вчення про категорії як організуючі форми пізнання, їх діалектику (співвідношення потенційного й актуального, форми і матерії та ін.). Аристотель розглядав створену ним логічну систему як «органон» – універсальне знаряддя істинного пізнання [2].

Методологію формування інноваційного управління розвитком підприємств можна розглядати як теорію методів дослідження, створення концепцій, систему знань про теорію науки або систему методів дослідження цього напрямку. Методику розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку і різноманітні операції з фактичними даними. Методологія процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств виконує функції, наведені на рис. 2. Методологія як учення про систему наукових принципів, форм і способів дослідницької діяльності має чотирирівневу структуру. Сьогодні розрізняють фундаментальні, загальнонаукові принципи, що становлять власне методологію, конкретно-наукові принципи, що лежать в основі теорії певної дисципліни або наукової галузі, і систему конкретних методів і технік, що застосовуються для вирішення спеціальних дослідницьких завдань [3; 4; 5].

Отже, методологія формування інноваційного управління розвитком підприємств – це концептуальний виклад мети, змісту, методів дослідження, які забезпечують отримання максимально об'єктивної, точної, систематизованої інформації про процеси та явища, що відбуваються під час процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств.

Під методологічною основою дослідження формування інноваційного управління розвитком підприємств слід розуміти основне, вихідне положення, на якому базується наукове дослідження.

Наукові знання являють собою складну систему, що розвивається, в якій у міру еволюції виникають нові форми організації. Вони можуть впливати на раніше сформовані форми й рівні знання і трансформувати їх.

На нашу думку, методологія формування інноваційного управління розвитком має включати ті компоненти, що наведено в табл. 1. Отже, компоненти методології формування інноваційного управління розвитком передбачають не тільки володіння методологією аналізу реальних економічних процесів розуміння сутності економічних законів та категорій, а й уміння знаходити кількісне їх вираження і користуватися точними статистичними методами для формування інноваційного управління розвитком підприємства.

Обов'язково слід урахувувати під час розробки методології формування інноваційного управління розвитком підприємств види методології.

1. Філософський вид методології інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 3) відображає вищий рівень методологічного аналізу наукового мислення у відображенні світу.



Рис. 2. Функції методології формування інноваційного управління розвитком підприємств

\*розроблено автором  
Таблиця 1

**Компоненти методології формування інноваційного управління розвитком\***

Назва компонента методології	Сутність компонента методології
1	2
Загальні	Філософське вчення про методи пізнання і перетворення дійсності процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств. Природа пізнавального процесу та його результатів, організація когнітивних зусиль у світлі найбільш загальних зв'язків і відносин, якими характеризуються всі галузі реального світу, весь світ у його цілісності. Набувають вираження вчення про методи та інші засоби наукового пізнання процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, що розглядаються вже нефілософськими засобами і становлять методологічну самосвідомість науки
Загально-наукові	Складається з прийомів, операцій, методів, які вже описані наукою і застосовуються до формування інноваційного управління розвитком підприємств. Розглядають логічні прийоми загального характеру, закладені в основу людського мислення: аналіз і синтез, абстрагування й узагальнення, індукцію і дедукцію, пояснення і розуміння, опис і визначення. Складні комплекси прийомів концептуального каркаса процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств, також мають загальнонауковий характер. Такими є історичний і логічний методи, що вступають у дію при народженні теорії про не відтворені у своєму розвитку об'єкти, а також системний, кібернетичний, синергетичний методи, які самозароджуються під час дослідження особливо складних об'єктів сучасної науки

1	2
Міждисциплінарні	Сукупність ряду синтетичних, інтегративних способів, що застосовуються на стиках наук, включаючи й групи наук, що функціонують у межах на основі вивчення певної форми руху матерії. Намагання подолати експансію так званого економічного імперіалізму в більшість галузей економічної науки. Ідеться про невиправдане засилля економічних наук методологічними засадами, теоретичним інструментарієм неокласики, мейнстріму і прагнення збагатити економічні науки здобутками інших сучасних економічних, соціологічних, філософських теорій щодо формування інноваційного управління розвитком підприємств. Запозичення взаємопов'язаними науками як методів, інструментарію, так і отриманих результатів дослідження та постійне звернення до їх теоретичних схем, моделей, категорій, понять процесу формування інноваційного управління розвитком підприємств
Спеціальних наук	Сукупність способів і принципів пізнання, дослідницьких прийомів і процедур, що застосовуються в певній сфері окремої науки. Оволодінню науковим економічним мисленням сприяє засвоєння не тільки загальнонаукових, а й спеціальних методів формування інноваційного управління розвитком підприємств, за допомогою яких економічна теорія висвітлює сутність явища

\*сформовано автором на основі джерел [6; 7; 8; 9; 10; 11]

Детально зупинимося на поглядах Платона і Аристотеля, які розглядали методологію як логічну універсальну систему, спосіб істинного пізнання. Проблеми методології протягом тривалого часу не займали відповідного місця в розвитку науки, що пояснювалось механістичністю чи релігійністю поглядів на світ.

Взірцем пізнання були принципи механіки, розроблені Г. Галілеєм і Ф. Декартом. Емпіризм протягом багатьох століть був вихідною позицією під час розгляду всіх проблем [3; 5].

Новий поштовх розвитку методології розглядали ідеалісти І. Кант і Г. Гегель, сутність якої полягала у формуванні закономірності в самому мисленні: сходження від конкретного до абстрактного, суперечності розвитку буття і мислення тощо. На основі досягнень минулого були сформовані діалектичні методи пізнання реальної дійсності, сутність яких полягає у зв'язку теорії і практики, принципів пізнаваності реального світу, детермінованості явищ, взаємодії зовнішнього і внутрішнього, об'єктивного і суб'єктивного.

Діалектична логіка пізнання стала універсальним інструментом для вивчення проблем пізнання і практики інноваційного управління розвитком [3; 5].

2. Загальнонауковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств (рис. 4) складається з прийомів, операцій, методів, які вже описані наукою і застосовуються відносно конкретної проблематики.

# ФІЛОСОФСЬКИЙ ВИД МЕТОДОЛОГІЇ ІННОВАЦІЙНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА

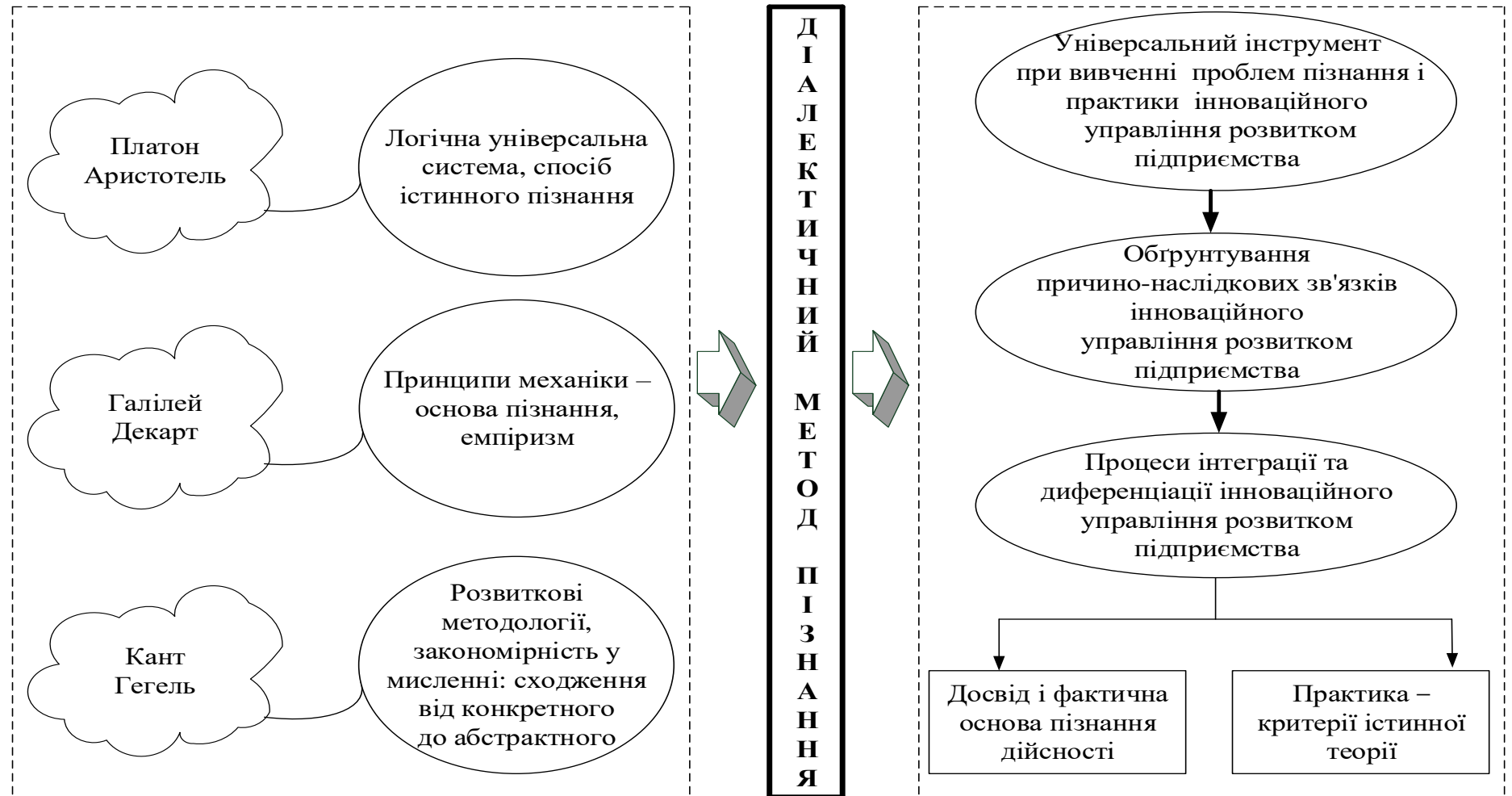


Рис. 3. Філософський вид методології інноваційного управління розвитком підприємства

\*розроблено автором

Загальнонаукові види методології інноваційного управління розвитком підприємств обов'язково входять до проблеми, виявляються ці розумові фрагменти у вигляді обов'язкових складових пізнавального процесу, звернених до реальності, результатів його знань.



Рис. 4. Загальнонауковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств

\*розроблено автором

Основою загальнонаукової методології є логічні прийоми загального характеру, закладені у фундаменті мислення: аналіз і синтез, абстрагування й узагальнення, індукція і дедукція, пояснення і розуміння, опис і визначення.

Наявні процедури, що становлять пізнавальний процес емпіричного рівня, спостереження з емпіричним описом, експеримент і пояснення, що його завершує, емпірична гіпотеза, емпіричне узагальнення. Складні комплекси прийомів, включені в побудову теоретичного рівня знання і концептуального каркаса, також мають загальнонауковий характер. Такими є історичний і логічний методи, що вступають у дію при народженні теорії про невідтворені у своєму розвитку об'єкти, а також системний, кібернетичний, синергетичний методи, які самозароджуються під час дослідження особливо складних об'єктів сучасної науки [5; 8; 11].

3. Частковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств діє за законами окремих напрямів і дає наукове пояснення методам вирішення конкретної проблематики. Методологія виявляється в існуванні, з одного боку, теоретичних узагальнень і принципів цих наук, а з іншого – часткових методів дослідження.

Висновки. У результаті проведеного дослідження обґрунтовано формування сутності методології, проаналізовано етапи розвитку методів і засобів наукового пізнання.

Визначено основні засади формування методології інноваційного управління розвитком підприємств, а саме: методи, види, принципи, компоненти, систематизовану сукупність.

Розглянуто та визначено зв'язок емпіричних та теоретичних методів наукового пізнання. Сформований загальнонауковий вид методології інноваційного управління розвитком підприємств.

Визначено, що збільшення обсягу і масштабів наукових поглядів, поглиблення наукового пізнання в розкритті законів і закономірностей функціонування реального природного і соціального світу приводить до того, що стає очевидним прагнення вчених проаналізувати прийоми і способи, за допомогою яких здобуваються та формуються сучасні інноваційні знання та погляди на систему управління підприємствами.

#### *Список використаних джерел:*

1. В. С., Тридід О. М., Кизим М. О. Стратегія розвитку підприємства в умовах кризи: монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2003. 328 с.
2. Философский энциклопедический словарь / ред. Л. Ф. Ильичев и др. Москва: Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.
3. Философия экономики: учеб. пособие для высш. учеб. заведений / отв. ред. С. В. Синяков. Киев: Альтерпрес, 2002. 384 с.
4. Философский энциклопедический словарь / ред. Л. Ф. Ильичев и др. Москва: Сов. энциклопедия, 1983. 840 с.
5. Щедровицкий Г. П. Методология и философия оргуправленческой деятельности: основные понятия и принципы. Москва: Справа, 2003. Т. 5. 288 с.
6. Блауг М. Экономическая мысль в ретроспективе. Москва: Мысль, 2005. 253 с.
7. Вертакова Ю. В., Симоненко Е. С. Управление инновациями: теория и практика: учеб. пособ. Москва: Эксмо, 2008. 432 с.
8. Геєць В. М., Семиноженко В. П. Проблеми управління інноваційним розвитком підприємств у транзитивній економіці: монографія / за заг. ред. С. М. Ілляшенка. Суми: ВТД «Університетська книга», 2005. 582 с.
9. Кавтиш О. П., Круш Н. П. Теоретико-методичні підходи до визначення сутності інноваційного потенціалу підприємства // Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут». Київ, 2011. № 8. С. 2–11.
10. Лепа Р. М., Тимохин В. М. Прийняття управлінських рішень на підприємстві: теорія та практика: монографія. Донецьк: Юго-Восток, Лтд, 2004. 262 с.
11. Раєвнева О. В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія. Харків, 2006. 496 с.

*Зиз Д.О.,  
аспірант*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ**

Економічні процеси, які відбуваються в системі управління і позиціонування підприємств, вимагають постійного діагностування с позицій появи принципово нових технологій управління та прийняття рішень, організації праці та виробництва, можливості використання дистанційних впливів на визначені об'єкти. Для прискореного розвитку і оновлення потрібен економічний потенціал підприємства і його активна складова – інноваційний потенціал, який має такі елементи як ресурси і можливості, втім ще забезпечує здійснення інноваційної діяльності. Нестійкість інноваційних процесів обумовлюють необхідність створення сприятливого фінансово-податкового клімату в галузі і економіці країни в цілому.

Поняття «інноваційний потенціал» використовується порівняно недавно і в багатьох працях науковців трактується як наявність можливостей підприємства які сприяють реалізації поставленої мети та сформованих завдань. Таке значення інноваційного потенціалу дозволяє використовувати його в господарській діяльності підприємств, в тому числі в інноваційних процесах. Це в свою чергу дозволяє ототожнювати «інноваційний потенціал» з трьома компонентами: наявними ресурсами, можливостями підприємства та здібностями окремого члена колективу в напрямку ефективного виконання своїх обов'язків і досягнення цілей підприємства [13, с. 221]. Втім, саме можливість втілення інноваційних розробок вимагає нівелювання існують протиріч щодо впливів на інноваційну діяльність через приховані можливості розвитку. Ресурсний підхід до розгляду інноваційного потенціалу вважається вченими обмеженим в аспекти можливого застосування динамічних методів і механізмів управління підприємством.

Зміст і наповнення інноваційного потенціалу не доцільно використовувати для вирішення різних поточних проблем та при виявленні певних загроз, оскільки процес формування та подальшого розвитку інноваційного потенціалу будь-якого підприємства повинен бути заснованим на системних позиціях, проте при цьому необхідно враховувати особливості вирішуваного питання. Інноваційні можливості підприємства передусім характеризуються його забезпеченістю власними економічними ресурсами. За цієї умови суб'єкти господарювання будь-якої форми власності можуть реалізовувати свою інноваційну стратегію без залучення запозичених коштів. При цьому чинниками, які стримують інноваційну активність підприємства, є недостатня фінансова підтримка держави, нестача власних коштів, недосконалість законодавчої бази, тривалий термін окупності нововведень та високі економічні ризики. На розвиток інноваційного потенціалу підприємства негативно впливає відсутність у керівників та менеджерів підприємств розуміння необхідності впровадження портфеля інноваційних проектів та їх фінансування [3, с. 197].



Сукупність визначених джерел фінансування та їхня вартість суттєво впливає на можливості самого підприємства формувати інноваційний потенціал, оскільки даний вид діяльності пов'язаний із певними ризиками та погано передбаченими результатами, з однієї сторони, та можливість соціального не сприйняття в країні створеної новації.

Варто зазначити, що в процесі формування власний капітал створює можливість суб'єкту господарювання не тільки визначити за результатами діяльності суму отриманого прибутку, а й присвоїти і розпоряджатися ним, тобто капітал підприємства і принесений завдяки його використанню прибуток належать підприємству та становлять об'єкт власності, зокрема право власності виявляється в правах володіння, користування і розпорядження засобами. При цьому право володіння відповідає фактичному володінню капіталом. Користування полягає в праві споживання його підприємством для задоволення власних потреб та економічних інтересів, пов'язаних із розподілом прибутку. Право володіння, користування і розпорядження відбувається методом здійснення різних угод, відображає зміст права власності і виникає з моменту його настання [1, с. 166]. Прийняття рішення щодо формування венчурного капіталу, який буде виокремлений із власного і спрямований на науково-дослідні роботи є важливим етапом фінансового управління підприємством.

Разом з тим, основними способами та методами активізації інноваційної діяльності на підприємстві повинні бути:

- удосконалення системи фінансування товарно-інноваційних та інвестиційних проектів шляхом оптимізації показників кредитної лінії;
- поліпшення інформаційної та маркетингової роботи за рахунок створення інформаційно-аналітичного відділу у складі служби маркетингу з чітко визначеною структурою та функціями спеціалістів;
- упровадження товароорієнтовної організаційної структури управління на підприємстві, продукція якого характерна незначним рівнем наукоємності та нешироким номенклатурним діапазоном;
- удосконалення системи стимулювання інноваційної праці шляхом упровадження мотиваційних заходів, що передбачають оптимізацію структури колективного та персонального стимулювання;
- посилення інноваційної спрямованості стратегії бізнесової поведінки підприємства та його адаптації до мережевої інформаційної системи за рахунок уведення в бізнес-план підприємства розділів, що конкретизували б інформаційну систему підприємства та систему мотиваційних чинників інноваційної діяльності [12, с. 302].

Здійснення інноваційної діяльності на підприємстві залежить від низки різноманітних зовнішніх і внутрішніх чинників, таких як: наявні темпи науково-технічного прогресу; глобалізація та інтернаціоналізація економіки; адміністративна

перебудова систем управління; посилення конкуренції; розвиток інформаційних технологій; наявність якісних та кількісних зрушень на ринку праці.

Головною умовою для успішної діяльності підприємства є її постійна трансформація, потенціал якої залежить від сукупності вільних у відповідний момент часу ресурсів, а результативність та доцільність зміни в межах трансформаційних процесів визначають рівнем економічного ризику, який супроводжує ці процеси [10, с. 134]. Схема стратегічного та тактичного етапів при використанні інноваційного потенціалу підприємства (рис.1) висвітлює певні зв'язки між визначеними складовими кожного з них та дозволяє концентруватись на забезпеченні стійку позицію на ринку через здійснення розвиткових процесів; збалансованість між традиційними продуктами/ послугами за допомогою орієнтації іміджевої позиції на запровадження перспективних інновацій.

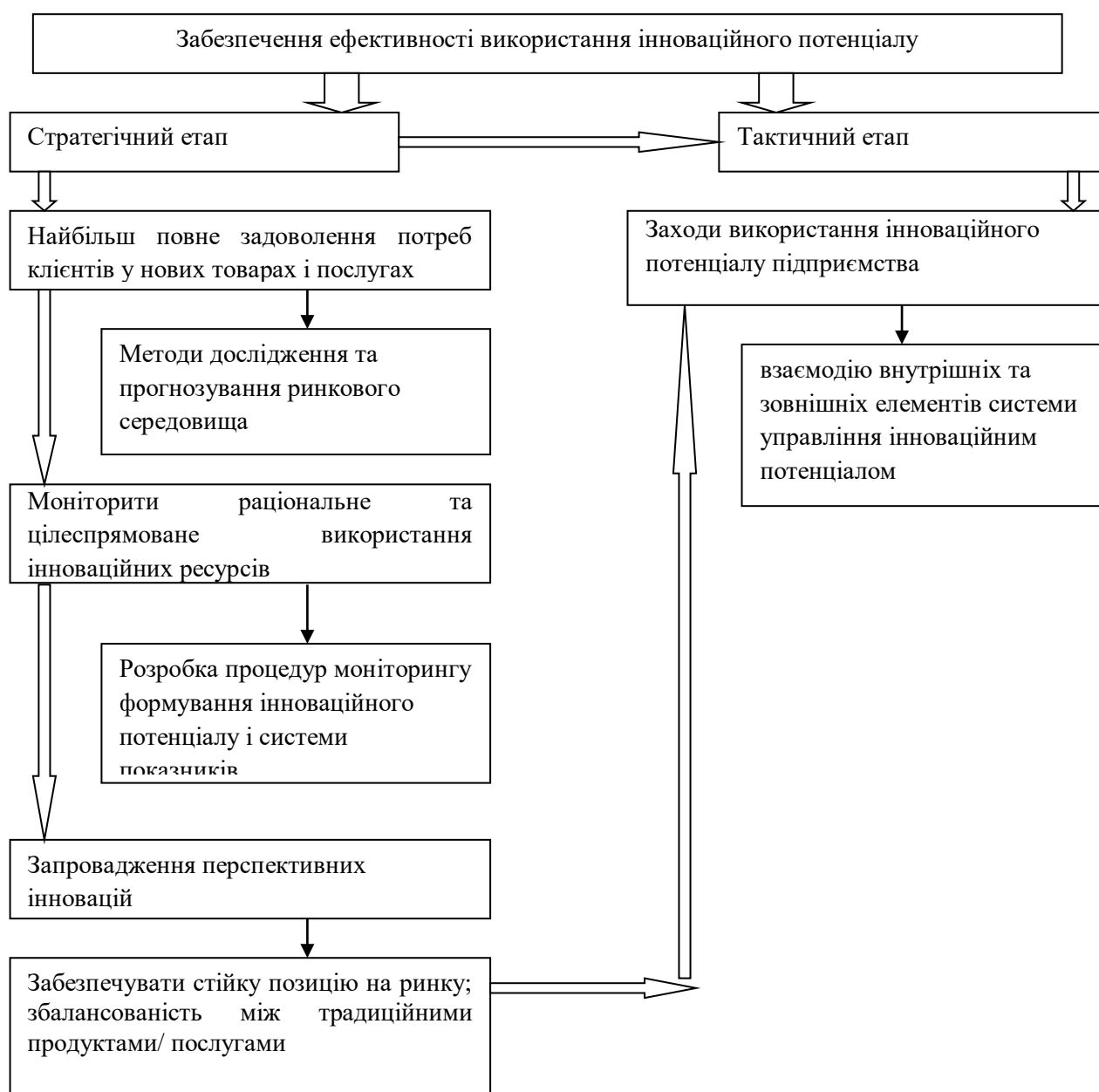


Рис.1 Схема стратегічного та тактичного етапів при використанні інноваційного потенціалу підприємства

Розроблено автором на підставі: [4, 6].

Окремим етапом є проведення моніторингу раціонального, ефективного і цілеспрямованого використання ресурсів інноваційного потенціалу при здійсненні інноваційної діяльності. До нього мають включатись притаманні даній діяльності показники, методичні підходи формуванні інтегральних і комплексних характеристик як складових інформаційного забезпечення.

Аналіз і теоретичне узагальнення існуючих методичних засад формування та оцінювання інноваційного потенціалу на промисловому підприємстві дозволили зробити такі висновки: економічні категорії «сприйнятливості» та «реалізованості» інноваційного потенціалу слід розглядати з позицій взаємозв'язку, бо вони є взаємозалежними, взаємодіють у процесі впровадження інновацій в єдиній системі використання інноваційного потенціалу і обумовлюють рівень використання ресурсів промислового підприємства; для більш детального оцінювання інноваційного потенціалу підприємства та удосконалення його використання доцільно залучення системно-комплексного підходу, щодо класифікації його внутрішніх складових (властивостей), та показників їх оцінки; це потребує застосування декількох методів оцінки у комплексі (лінійної згортки, матричний, графо-аналітичний, якісних оцінок, економіко-математичних оптимізаційних методів) [2, с 22]. На підтвердження даної позиції щодо вимог при оцінюванні інноваційного потенціалу, слід зазначити, що складність об'єкту дослідження вимагає багатоетапного формування інтегральних показників, на кожному з проміжних мають бути визначені його характеристики використання яких дозволить зменшити непередбачуваність середовища і нівелювати певні загрози.

Процесний підхід до управління інноваційним потенціалом на думку Єфімової С.А. містить наступні переваги [6, с.99]: зменшення навантаження на керівника, оскільки диверсифікація відповідальності між власниками інноваційних процесів зменшує рівень ризику; гнучкість і адаптивність системи управління інноваційним потенціалом, що виникають в процесі саморегулювання системи; зниження дії бюрократії та орієнтація на комерціалізацію кінцевого продукту; прозорість і розуміння системи управління інноваційним потенціалом, а також спрощення всіх процедур; можливість комплексної автоматизації процесу управління інноваційним потенціалом.

Система управління інноваційним потенціалом включає в себе об'єкт управління інноваційний потенціал і суб'єкт управління органи управління, у складі яких здійснюється прийняття інноваційних рішень. Основою системи управління потенціалом є забезпечення взаємодії об'єкта і суб'єкта управління, при якому досягається найбільша системна ефективність використання інновацій. Управлінськими рішеннями забезпечується формування локальних стратегій в рамках системної стратегії нововведень [5].

Системний підхід в управлінні підприємством спирається на принципи, які класично обумовлюють прогресивні трансформації наявних функціональних

підсистем. Окремо нами виділено критеріальні принципи управління інноваційним потенціалом, до складу яких відносимо:

1) принцип достатності (в ході управління інноваційним потенціалом підприємства має досягатися баланс між наявними ресурсами та цілями, які воно переслідує при здійсненні інноваційної діяльності);

2) принцип затребуваності (процес управління має спрямовуватися на дослідження потреб споживачів та пошук шляхів досягнення максимального їх задоволення);

3) принцип прогресивності та унікальності (вивчення та практичне застосування прогресивних методів управління, впровадження досвіду провідних підприємств, інноваційна спрямованість виробництва);

4) принцип націленості на розвиток (управління інноваційним потенціалом має спрямовуватись не лише на його збереження та ефективне використання, а й на його примноження);

5) принцип зваженості рішень (у ході управління мають розглядатися декілька альтернативних варіантів рішень та надаватися їх оцінка з точки зору можливого результату від їх впровадження та ризикованості їх прийняття);

6) принцип своєчасності (управління інноваційним потенціалом потребують оперативного реагування суб'єктом управління на зміни інформації про функціонування об'єкта управління);

7) принцип швидкості реалізації (управління інноваційним потенціалом має забезпечувати швидкість впровадження інновацій та отримання віддачі від їх впровадження);

8) орієнтація на якість та екологічність (впровадження інновацій не повинно призводити до погіршення якості продукції та її екологічності);

9) принцип прозорості (управління інноваційним потенціалом має бути зрозумілим, послідовним та дієвим) [7, с.92].

Специфіка інформаційного забезпечення полягає в тому, що в ході його здійснення не створюється нова, а збирається, обробляється і представляється вже наявна інформація в зручній для споживача формі. А весь процес підготовки інформації спрямований на створення інформаційних ресурсів, під якими, в самому вузькому розумінні, ми бачимо сукупність документів і масивів документів, баз даних інформаційних ресурсів. Система інформаційного забезпечення інноваційного потенціалу підприємства (рис. 2) поєднує творчу, виробничу, маркетингову складову та інформації може бути достатньою для прийняття управлінського рішення щодо удосконалення або ефективного використання інноваційного потенціалу. Саме інформаційні ресурси є тим необхідним компонентом, з якого, за допомогою інформаційних засобів, споживач може одержувати необхідну інформацію. Формування інформаційних ресурсів управління інноваційним потенціалом є надзвичайно важливим, тому що вони багато в чому визначають ефективність інформаційного забезпечення управління в цій сфері.



Рис. 2. Система інформаційного забезпечення інноваційного потенціалу підприємства

Інформаційне забезпечення управління інноваційним потенціалом на підприємстві пропонується здійснювати за трьома етапами[9]: 1) забезпечення інформаційної підтримки процесів формування та використання інноваційного потенціалу; 2) відслідковування інформації про зміну вибраних критеріїв та показників за конкретні часові проміжки; 3) формування контрольної інформації на запланованих оціночних етапах та надання її керівництву для прийняття управлінських рішень щодо необхідних коригувань управління формуванням та використанням інноваційного потенціалу.

Такий складний об'єкт управління вимагає специфікації концепції управління ним із метою досягнення системи цілей підприємства, у тому числі цілей управління інноваційним потенціалом. Оскільки підприємства як самостійні суб'єкти господарювання мають право обирати методи управління інноваційним потенціалом, то необхідно перш за все проаналізувати особливості існуючих підходів до управління крізь призму сутності інноваційного потенціалу. У сучасних умовах набули широкого використання три основних методологічних підходи до управління: процесний, системний і ситуаційний [8].

Адаптація ієрархічної системи стратегій інноваційного управління розвитком господарства має бути спрямована на виокремлення нераціональної роботи, підпорядкування кожного процесу на підприємстві задоволенню вимог споживача, досягнення найвищої якості продукції і послуг та формування інноваційного управління розвитком підприємств тощо [11, с. 245].

Таким чином, формування і використання підприємством інноваційного потенціалу включає стратегічний та тактичний етапи через певні зв'язки між визначеними складовими кожний з яких дозволяє концентруватись на забезпеченні стійкої позиції на ринку і обраних напрямів бізнесу на підставі здійснення розвиткових процесів. Це забезпечить збалансованість між традиційними продуктами і послугами за допомогою орієнтації іміджевої позиції на запровадження перспективних інновацій. Підтримання прийняття управлінських рішень доцільно забезпечувати інформаційним підґрунтям, здатним контекстно до змін у середовищі вчасно знаходити необхідні показники і сценарії.

*Список використаних джерел:*

Ареф'єва О.В., Мягких І.М., Росумака Т.Г. Власний капітал підприємства та проблеми його формування / О.В. Ареф'єва, І.М. Мягких, Т.Г. Росумака // Інтелект ХХІ. – 2016. – № 6. – С. 161-169.

Багрова І. В., Тищенко Т. І. Удосконалення використання інноваційного потенціалу промислових підприємств на засадах урахування його властивостей / І. В. Багрова, Т. І. Тищенко // Вісник економічної науки України. – 2012. – №1. – С.18-23.

Бондарчук М.К. Характеристика складових інноваційного потенціалу господарських структур в системі «інновації – фінанси – виробництво» / М.К. Бондарчук, Я.Р. Біленська // Сучасні проблеми економіки і менеджменту: тези доповідей Міжнародної науково-практичної конференції. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 197-198.

Васильєва Т.А. Концептуальні основи формування системи управління потенціалом інноваційного розвитку підприємства на засадах маркетингу / Т.А. Васильєва, С.В. Леонов, Я.М. Кривич // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2011. – № 4, Т. І. – С.160-171.

Герасимов К.Б. Инновационный потенциал управления операциями организации: Монография. – Самара: МАКУ, ПДЗ, САГМУ, 2010. – 216 с.

Єфімова С.А. Управління інноваційним потенціалом підприємства / С.А. Єфімова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. – 2014. – № 9. – С. 98-101.

Каширнікова І. О., Методичний підхід до управління інноваційним потенціалом будівельного підприємства // Економіка та держава. – 2016. – № 4. – С. 90-95.

Лепа Р.Н. Анализ методологических подходов к управлению и принятию решений на предприятии. / Р.Н. Лепа // Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: економічна. – 2005. – Вип. 100-1. – С.77-84.

Новак О.В. Напрямки формування інноваційного потенціалу у будівництві / О.В. Новак // Теория и практика экономики и предпринимательства: VII Междунар. науч. \_практ. конф., 11—13 мая 2010 г.: тезисы докл. — Симферополь, 2010. — С. 112—113.

Петрович Й.М. Інноваційний потенціал управління організацією: [монографія] / Й.М. Петрович, Л.М. Прокопишин – Рашкевич // Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2010. – 184 с.

Прохорова В. В., Давидова О. Ю. Ієрархічна система стратегій інноваційного управління розвитком підприємств готельно-ресторанного господарства на активно-адаптивних засадах / В. В. Прохорова, О. Ю. Давидова // Проблеми економіки. – 2018. – № 2 (36) . – С. 242-250.

Фецович Т. Аналіз формування інноваційної стратегії розвитку підприємства / Т. Фецович // Українська наука : минуле, сучасне, майбутнє. – 2010. – № 14-15. – С. 296-303.

Шилова О.Ю. Інноваційний потенціал підприємства: сутність і механізм управління / О.Ю. Шилова, Є.С. Чермошенцева // Маркетинг і менеджмент інновацій. – 2012. – № 1. – С. 220-227.

**Прохорова В.В.**

*доктор економічних наук, професор*

*завідувач кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання*

**Чобіток В.І.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання*

*Українська інженерно-педагогічна академія, м. Харків,*

## **МОДЕЛЬ УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ВИКЛАДАЧІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ**

Розвиток національної економіки залежить від подальшого зростання продуктивності, що належить до основних факторів забезпечення конкурентоспроможності закладу вищої освіти і свідчить про прогресивний процес його розвитку.

Продуктивність праці є однією з найважливіших економічних категорій, в якій найбільш повно відображається ефективність. Продуктивність праці – найважливіша характеристика стану економіки країни, окремих галузей та суб'єктів господарювання.

За розмірами та динамікою продуктивності праці оцінюють використання трудового потенціалу, розвиток продуктивних сил, ступінь освоєння досягнень науково-технічного прогресу, визначають рівень життя населення.

Розрізняють продуктивність індивідуальної та соціальної праці. Показником продуктивності індивідуальної (живої) праці є виробіток. Методи його визначення залежать від способу виміру продукції, що виробляється (натуральний, вартісний, трудовий).

Продуктивність суспільної праці вимірюється тільки у вартісному виразі на основі національного доходу.

Для характеристики рівня продуктивності праці використовують прямий показник – випуск продукції за одиницю часу або обернений показник – витрати робочого часу на одиницю продукції, що виготовляється, та виконаної роботи.

Планування та аналіз продуктивності праці здійснюється за факторами на основі економічної чисельності працюючих і зниження трудомісткості продукції (рис. 1).



Рис. 1. Фактори зростання продуктивності праці

Продуктивність праці є динамічним показником, тобто постійно змінюється під дією різної кількості чинників. Вся сукупність факторів по різному впливає на зміну рівня та динаміки показника продуктивності праці, крім того, впливають різноманітні об'єктивні та суб'єктивні причини.

На відміну від факторів, резерви підвищення продуктивності праці являють собою можливості економії робочого часу на основі трудових зусиль колективу закладу вищої освіти. Підвищення продуктивності праці досягається або збільшенням надання послуг при тих же витратах робочого часу, або зниженням витрат робочого часу.

Кожен заклад вищої освіти зацікавлений у підвищенні продуктивності праці, тому необхідно запроваджувати програми управління продуктивністю праці. Управління продуктивністю праці - це складне комплексне завдання, важливе для організацій будь-якої сфери діяльності й будь-якого розміру, якщо вони планують досягти успіху у своїй діяльності. Реалізація даного завдання залежить від скоординованої роботи економістів і менеджерів на всіх етапах програми.

Для більш повного використання резервів підвищення продуктивності праці використовують програми управління продуктивністю, у яких зазначаються види резервів, конкретні строки та способи їх використання, плануються основні витрати та очікуваний результат від їх впровадження.

Після визначення найвпливовіших факторів підвищення продуктивності праці, управлінці мають обрати відповідні методи для покращення існуючої ситуації. В світовій практиці використовують багато ефективних методів підвищення продуктивності праці. Серед них необхідно виділити такі: проектування витрат, розвиток та впровадження нових технологій, управління якістю, програми стимулювання вдосконалення обладнання, сучасне управління трудовими ресурсами, робототехніка, автоматизація роботи, спрощення документообігу, розробка та перегляд посадових обов'язків тощо. Серед організаційно-економічних напрямів підвищення продуктивності праці окреме місце посідають умови праці. Умови праці суттєво впливають на ставлення людини до виконуваної роботи, морально-психологічний клімат в колективі, його стабільність.

Сучасний стан характеризується вкрай низькою ефективністю використання праці. З огляду на це виникає нагальна потреба в підвищенні продуктивності праці на рівні кожного закладу вищої освіти. Керівники підприємств повинні розробляти і впроваджувати програми управління продуктивністю. Нові технології, автоматизація, винаходи та відкриття, зростання творчої складової в роботі викладачів поліпшують продуктивність, зменшують витрати на продукцію та послуги, знижують тривалість виробничого циклу. Водночас в період світової кризи значно підвищуються вимоги до управління продуктивністю праці на підприємстві, зростання рівня якої здатне підвищувати соціальні та економічні результати діяльності закладу вищої освіти.



Проте не тільки від закладу вищої освіти залежить підвищення продуктивності праці, також необхідне втручання держави у соціально-економічні процеси, що дасть змогу підвищити ефективність праці, створити умови для ефективного використання робочої сили та удосконалити контроль за винагородою праці.

Також важливим чинником продуктивності праці є мотивація робітників. Ефективна система мотивації праці робітників повинна бути гнучкою. Гнучкість системи мотивації повинна забезпечуватися стимулюванням робітників за досягнення вимірюваних результатів. Крім того, вона повинна передбачати індивідуальні показники діяльності робітника, його структурного підрозділу та закладу вищої освіти в цілому.

Мотивація відноситься до числа проблем вирішення яких у світовій практиці завжди приділялась велика увага. Українська теорія та практика найчастіше обмежується оплатою праці, основною та фіксованою тарифними ставками й посадовими окладами, які є малоефективними. В більшій мірі на вітчизняних закладу вищої освіти х застосовують лише фінансові та економічні стимули, а такі як трудові та професійні не використовуються взагалі.

На відміну від зарубіжних підприємств, де теорія мотивації вже десятиріччями не тільки вивчається і поглиблюється, але й втілюється на практиці. Існує достатня кількість теорій та концепцій, які кожна країна використовує для досягнення найкращого результату. Закордонний досвід може стати основною базою для розробки способів та інструментів мотивування викладачів .

Мотивація робітників необхідно здійснювати відповідно до потреби підприємств і їх робітників залежно від стану навколишнього середовища, в якому існує підприємство, і крім того, відповідно до індивідуальних потреб, які відрізняються у різних людей (рис. 2.).

На рівень продуктивності праці впливають величина екстенсивного використання праці, інтенсивність праці, а також техніко-технологічний стан виробництва. При прийомі робітника дуже важливо визначити, який вид мотивації для нього пріоритетний.

Людина, для якої головне – матеріальна мотивація, буде проявляти меншу ініціативу у нововведеннях, творчих розробках, навчаннях, ніж особа, для якої гроші не є основним фактором, щоб працювати професійно та якісно. Також на вибір засобів мотивації впливає стать та вік робітників. Виходячи з того, що об'єктом мотивування є робітники різних рівнів управління, треба брати до уваги відмінність їх мотивації до виробничо-управлінської діяльності. Сучасна практика зарубіжних та деяких вітчизняних підприємств свідчить про тенденцію до суттєвих змін в системі мотивації викладачів

Для викладачів, перш за все працюючої молоді, характерні інші ціннісні орієнтації спонукальних мотивів до трудової діяльності. При цьому на перший план висуваються самореалізація і саморозвиток.

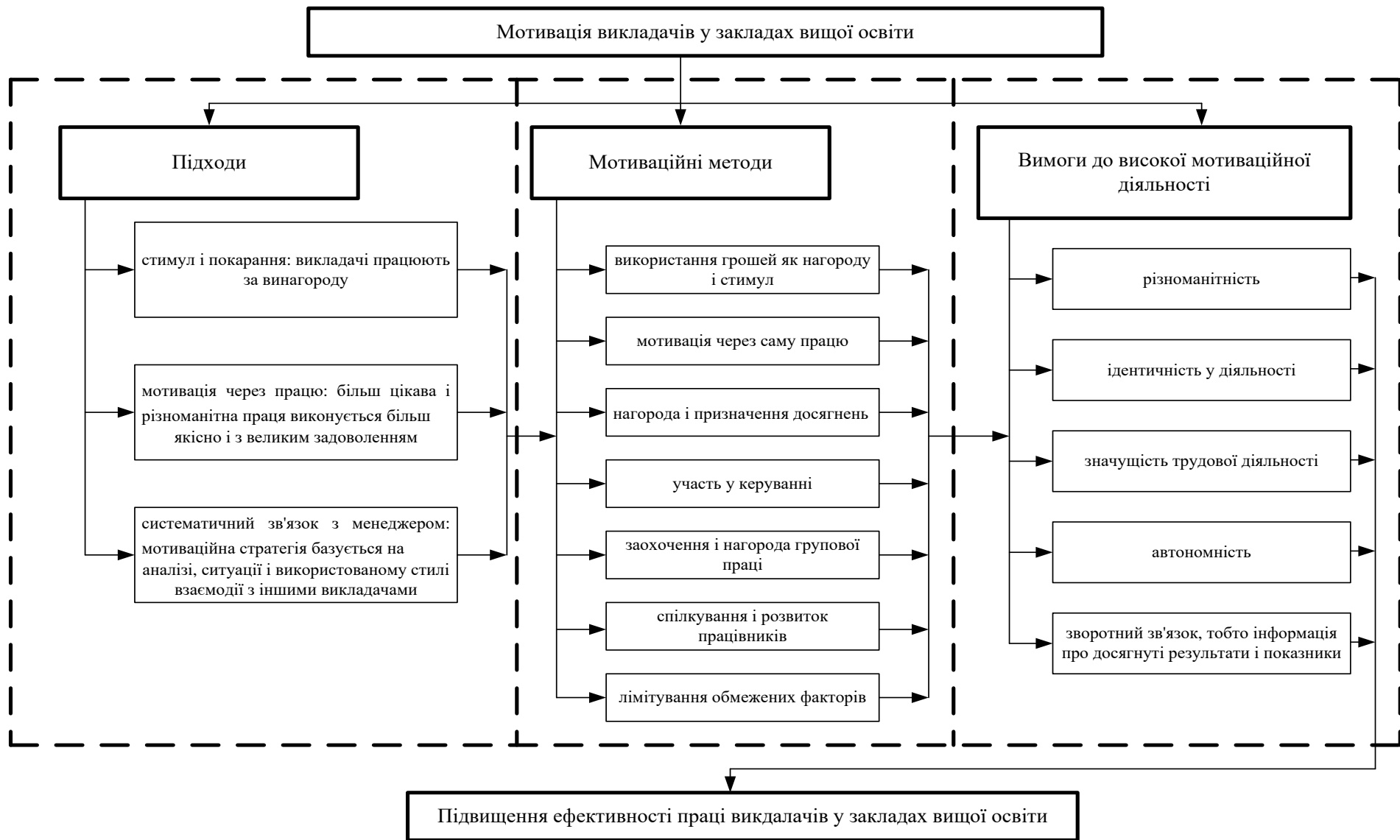


Рис. 2. Система організації мотивації викладачів у закладах вищої освіти

Результативність праці конкретного викладача зумовлюється передовсім індивідуальними можливостями та особистою зацікавленістю, а також його усвідомленням власної ролі в колективних зусиллях. Обсяг затрат праці залежить від самооцінки викладача достатності рівня винагороди та упевненості в тому, що її буде отримано. Заохочування викладачів закладу вищої освіти до реалізації поставлених перед ними цілей і завдань є об'єктивною потребою, яку усвідомлюють всі керівники.

Найпоширенішим чинником, який на сьогодні використовують керівники закладів вищої освіти, в мотивації є гроші, премії, підвищення тощо. Вважається, що дані елементи є найголовнішим і повинні задовольняти потреби викладача у мотивації. Однак, для сучасних менеджерів, крім заробітної плати, важливими є й інші чинники, зокрема зміст праці, умови, за яких вони можуть цілковито проявити свої здібності, уміння та навички, чітка орієнтація кар'єрного зростання.

Основною причиною відсутності мотивації праці є незадовільна політика кар'єрного зростання. Для вирішення даного завдання і уникнення можливих негативних наслідків, кожен заклад вищої освіти повинен мати план кар'єрної політики, де доцільно вказувати послідовність посад, які може займати викладач у перспективі. На жаль, у багатьох закладах вищої освіти у викладачів відсутня мотивація щодо здійснення ефективної діяльності. Як наслідок, викладачі не хочуть брати на себе відповідальність за прийняття та реалізацію управлінських рішень, не ототожнюють себе із закладом вищої освіти, на якому працюють, не розуміють необхідності досягнення єдності особистих інтересів та інтересів закладу вищої освіти.

Відповідно до системи мотивів в роботі розроблені матеріальні, організаційні й морально-психологічні стимули за двома рівнями: основні стимули й додаткові.

Запропоновано механізм стимулювання викладачів закладу вищої освіти (рис. 3). Потреби робітника мають три рівні: духовні, соціальні й матеріальні. Потреби викликають появу в робітника інтересів – конкретних виражень усвідомлених потреб відповідно за трьома рівнями.

Самі потреби формуються під впливом цінностей викладача і його ціннісної орієнтації. Ціннісні орієнтації визначаються трудовим менталітетом викладача закладу вищої освіти. На трудовий менталітет викладача впливає зовнішнє оточення.

Заклад вищої освіти, в якому працює викладач, має свою мету, яка формує інтереси закладу вищої освіти і колективу. На підставі цих інтересів визначаються результати діяльності викладачів.

Далі керівниками виробляється оцінка базових мотивів діяльності викладачів, після якої визначаються стимули для формування додаткових мотивів. Оцінка базових мотивів запропонована в роботі для того, щоб не застосовувати стимули, спрямовані на формування мотивів, що вже існують.

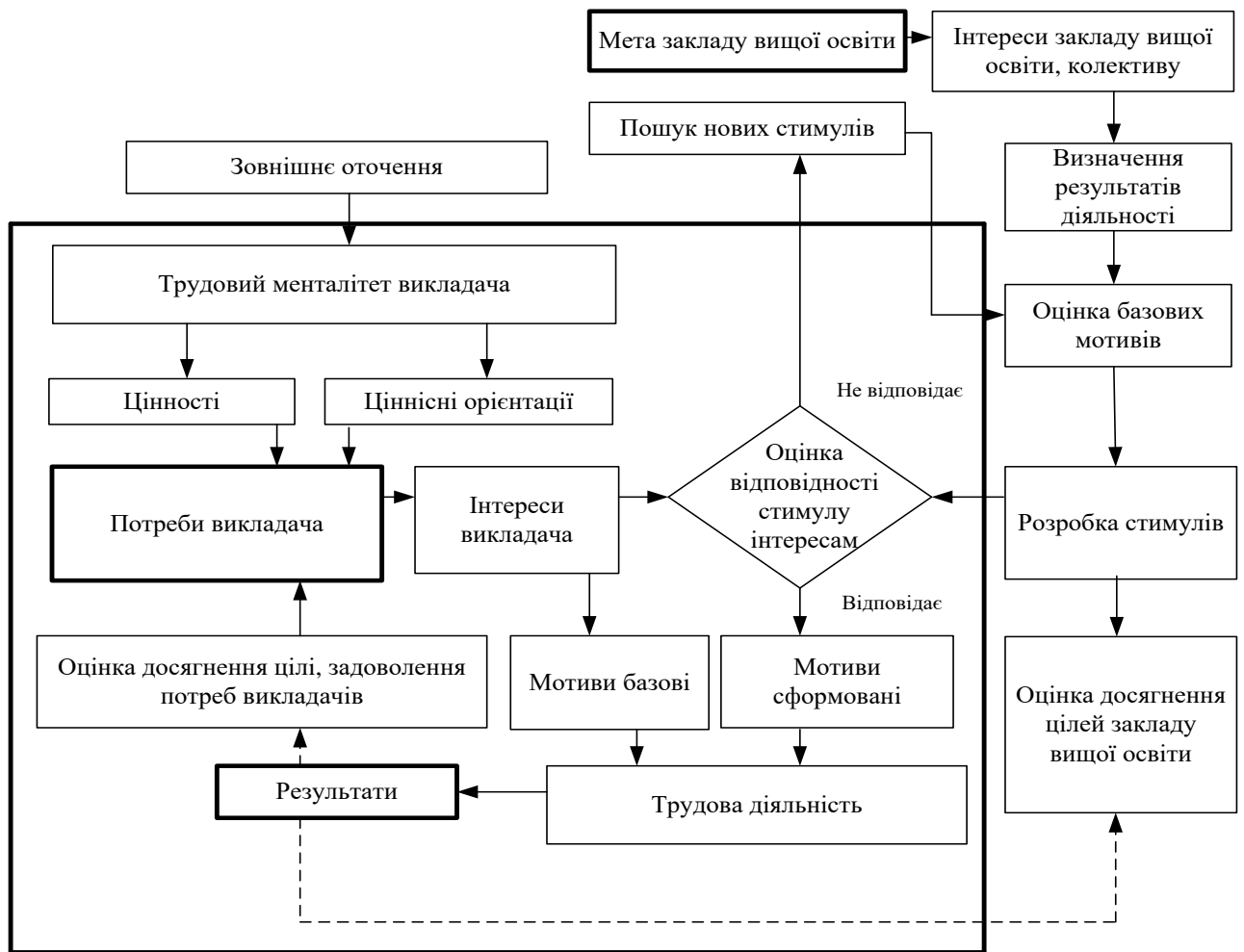


Рис. 3. Механізм стимулювання викладачів закладу вищої освіти

Сприймаючи стимули, робітник оцінює їх щодо відповідності своїм інтересам. При відповідності відбувається прийняття стимулів (при правильному їх усвідомленні) і формування працівником у себе додаткових стимулів.

Базові мотиви формуються у робітника тільки на основі його особистих інтересів, під впливом внутрішніх факторів. Базові й сформовані мотиви спонукають робітника до діяльності по досягненню своїх і колективних цілей. Результати діяльності робітника оцінюються на предмет досягнення їм визначених раніше цілей, задоволення своїх потреб. На основі цієї оцінки у робітника визначаються нові потреби або підсилюються не задоволені. Паралельно менеджерами виконується оцінка ступеня досягнення цілей закладу вищої освіти на основі оцінки отриманих робітниками результатів. При досягненні раніше визначеної мети виробляється нова мета, а при недосягненні здійснюється пошук нових стимулів.

Пошук нових стимулів також виконується і на самому початку циклу при невідповідності стимулів інтересам робітника. У цьому разі відбувається уточнення мотивів діяльності викладачів з наступною розробкою більш адекватних стимулів.

Важливим елементом системи стимулювання є оцінка результатів діяльності викладачів за наступними показниками: обсяг виробітку, якість продукції, економія матеріалів, економія часу, економія палива, дотримання термінів виконання робіт, раціоналізаторські пропозиції, дотримання соціальних норм (єдність з колективом, взаєморозуміння з колегами і т.п.), передача досвіду, підвищення кваліфікації і професіоналізму, а також задоволеність своєю діяльністю.

В сучасних умовах розвитку очевидною є необхідність адаптації закладів вищої освіти до швидкості змін зовнішнього середовища. Потреба в свідомому управлінні змінами на основі науково обґрунтованих методів їх передбачення, регулювання зумовлює важливість здійснення на закладу вищої освіти стратегічного управління, що дозволить забезпечити ефективне досягнення перспективних цілей на основі утримання конкурентних переваг та відповідного й своєчасного реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Посилення стратегічного аспекту характерне й для управління науково-педагогічним персоналом.

В основі сучасних концепцій управління викладач виступає як найважливіший ресурс процесу діяльності закладу вищої освіти та одночасно як особистість з її потребами, мотивами, інтересами, цінностями. Підхід до потреб науково-педагогічного персоналу як ресурсу означає індивідуальний підхід до кожного викладача в межах поєднання інтересів закладу вищої освіти і конкретного викладача, розуміння стратегічного виміру в управлінні науково-педагогічним персоналом.

В роботі розроблено концептуальну схему стратегічного управління системою мотивації викладачів закладу вищої освіти (рис.4), яка базується на аналізі зовнішнього, внутрішнього середовища, бенчмаркінгу та його відповідності генеральній лінії розвитку закладу вищої освіти в цілому, що дозволить значно підвищити ефективність прийнятих управлінських кадрових рішень та досягти економічної стабільності закладу вищої освіти.

Стратегічне управління науково-педагогічний персоналом повинне ґрунтуватися на принципах системного підходу, що дасть змогу розглядати його як систему, яка складається з сукупності складових взаємозалежних та взаємодіючих підсистем (постановка завдань, планування, контроль, оцінка), та означає ув'язування конкретних рішень у межах підсистем з урахуванням їх впливу на всю систему загалом, аналіз і прийняття рішень щодо мотивації викладачів з урахуванням зовнішнього, внутрішнього середовища та загального напрямку розвитку закладу вищої освіти.

Формування, розвиток та використання є основними функціями стратегічного управління системою мотивації викладачів закладу вищої освіти. У зв'язку з цим, під стратегічним управлінням системою мотивації викладачів закладу вищої освіти можна розуміти комплексну систему, що забезпечує

формування конкурентоспроможного кадрового потенціалу, його розвиток і раціональне використання за умови своєчасного й адекватного реагування на зміни навколишнього середовища, що дозволяє закладу вищої освіти розвиватися та досягати довгострокових цілей.

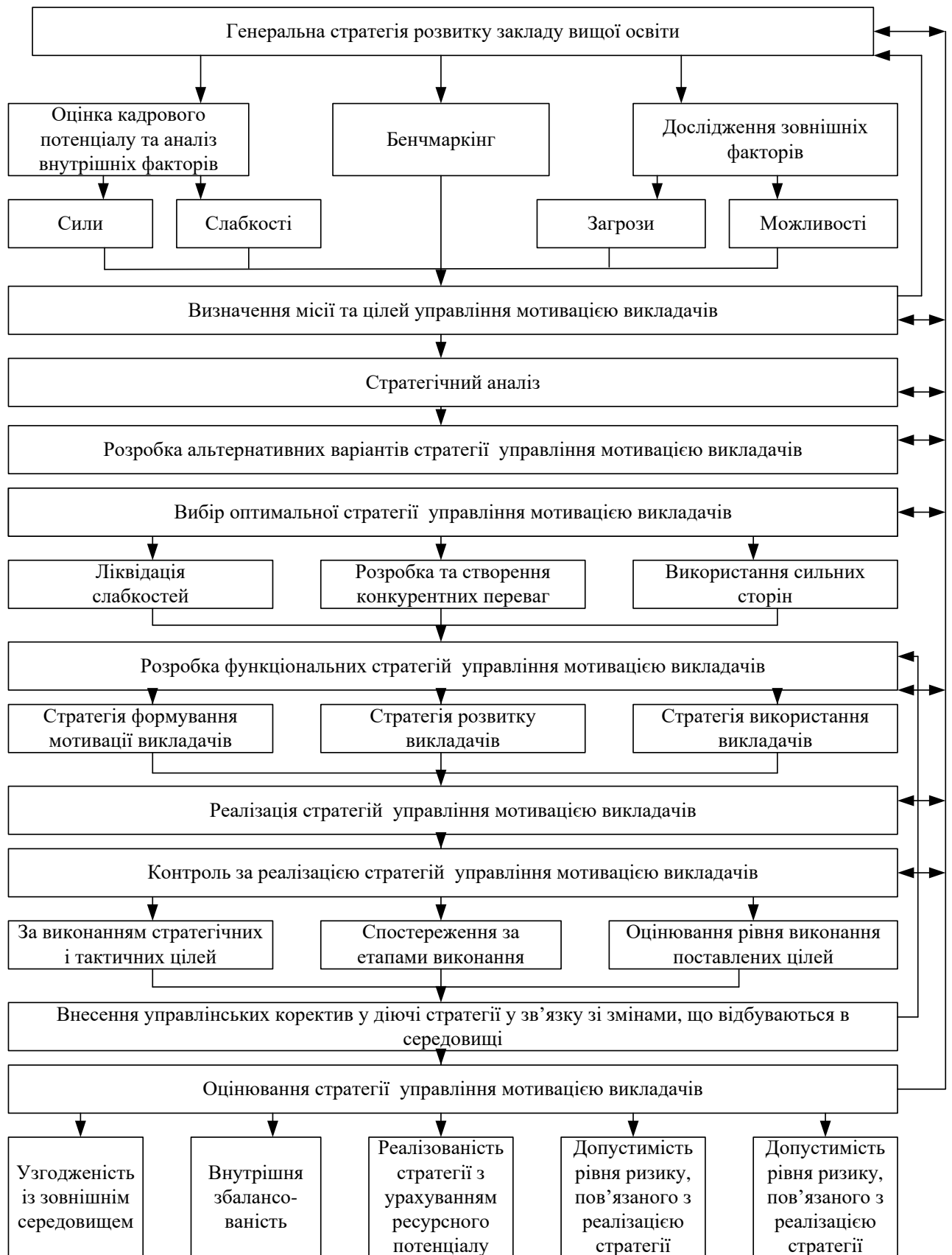


Рис. 4. Концептуальна схема стратегічного управління системою мотивації викладачів закладу вищої освіти

Стратегічну управління системою мотивації викладачів закладу вищої освіти доцільно розглядати як сукупність функціональних стратегій (формування, розвитку й використання), що діють одночасно та сприяють посиленню можливостей закладу вищої освіти протистояти конкурентам, ефективно використовувати свої сильні сторони, розширенню конкурентних переваг за рахунок формування конкурентоспроможного складу викладачів, створення умов для їх розвитку та ефективного використання кадрового потенціалу, а отже, спрямовані на досягнення стратегічних цілей закладу вищої освіти в цілому.

Здійснення в закладі вищої освіти системи мотивації викладачів дозволить вирішити такі завдання, як забезпечення закладу вищої освіти висококваліфікованими та конкурентоспроможними кадрами в необхідних обсягах, створення умов для більш повного розкриття їх творчого потенціалу та ефективного його використання, забезпечення умов для високопродуктивної праці, мотивації, розвитку всіх викладачів, збалансування інтересів закладу вищої освіти та викладачів, що, в свою чергу, дозволить істотно підвищити ефективність господарювання та досягти стійких конкурентних переваг закладу вищої освіти на ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О.В., Харчук Т.В. Економічні засади формування потенціалу підприємства // Актуальні проблеми економіки. – 2008. №7(85). – С. 71-76.
2. Богиня Д.П., Грішнова О. Л. // Основи економіки праці : навч. посіб. / Д. П. Богиня,— 3-тє вид. — К.: Знання-Прес, 2002. — 387 с.
2. Завіновська Г. Т. Економіка праці : навч. посіб. / Г. Т. Завіновська. — К. : КНЕУ, 2003. — 432 с.
3. Калініченко А.В. Мотивація та мотиваційний процес: сутність та поняття / А.В. Калініченко // Вісник економіки транспорту і промисловості № 42, 2013. – С. 417-420.
4. Прохорова В.В. Антапцева О.Ю. Концептуальні основи управління фінансовим розвитком машинобудівних підприємств : мотиваційно-орієнтована компонента // «Проблеми системного підходу в економіці»: зб. наук. праць –К.:НАУ, 2015. – Випуск 51.- С. 140–150.
5. Чобіток В.І., Боровок Є.О. Мотивації як фактор підвищення продуктивності праці на підприємстві // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 42. - С. 342-346.

**РОЗДІЛ 4.**  
**ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВ В МІЖНАРОДНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

**Кравченко О.О.**

*асистент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

**Кравченко Н.В.**

*вчитель*

*Авіакосмічний ліцей ім. І. Сікорського, НАУ, м. Київ*

**ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВ**  
**В УМОВАХ МІЖНАРОДНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ПРОСТОРУ**

Підприємство – суспільна форма функціонування продуктивних сил, яка уособлює собою первинну ланку суспільного поділу праці, в якому проходить процес з'єднання робочої сили із засобами виробництва. По-перше підприємство є колективом людей, зв'язаних кооперацією праці та спільними економічними інтересами, а, по-друге, комплекс засобів виробництва, об'єднаних технологічною єдністю, застосованих для виготовлення певного продукту. Підприємство – самостійна організація, що гнучко реагує на попит ринку та створюється з метою одержання максимального прибутку.

Велику роль відіграє місія підприємства, його основна мета створення і існування. У ній звичайно деталізується статус підприємства, декларується принципи його роботи, заяви і наміри керівництва, дається визначення найважливіших характеристик організації. Місія підприємства не повинна залежати від поточного стану організації, форм і методів її роботи. У цілому вона виражає спрямованість у майбутнє, показуючи, на що будуть направлятися зусилля і які цінності будуть при цьому пріоритетними. Тому в місії підприємства не прийнято вказувати як головну мету одержання прибутку, хоча прибуток – визначальний фактор у функціонуванні підприємства.

Економічний розвиток підприємств в ринкових умовах потребує забезпечення фінансової стійкості. В основі забезпечення фінансової стійкості лежить рух його грошових коштів в узгоджених обсягах і в часі, що виступає як безперервний процес. Для кожного напрямку використання грошових фондів має бути відповідне джерело. В широкому розумінні активи фірми – не чисте використання коштів, а пасиви і власний капітал – чисті джерела.

У ринкових умовах діяльність підприємства становить комплекс взаємопов'язаних господарських процесів, що залежать від численних і різноманітних факторів. Якщо якийсь із них випадає з аналізу фінансової стійкості, то оцінка впливу інших, прийнятих у розрахунок факторів, а також висновки ризикують виявитися спотвореними і не спроможними забезпечити фінансову стійкість.

Підприємство є одночасно й суб'єктом, і об'єктом відносин у ринковій економіці, а також те, що воно має різні можливості впливу на динаміку різних



факторів, які визначають фінансову стійкість, найважливішим, є поділ їх на внутрішні й зовнішні. Перші безпосередньо залежать від організації роботи самого підприємства, а другі є зовнішніми щодо нього, їх зміна майже або повністю не залежить від підприємства. Цим поділом і слід керуватися, моделюючи виробничо-господарську діяльність і намагаючись управляти фінансовою стійкістю.

З іншого боку, економічна стійкість підприємства є сукупністю взаємопов'язаних і взаємообумовлених структурних складових, об'єднаних однією метою, яка передбачає створення, забезпечення та підтримку загального сталого функціонування підприємства [1, с. 84]. Економічна стійкість підприємства – це володіння саморегульованою системою факторів виробничого, фінансового та соціального характеру, здатної незалежно від зовнішніх впливів і внутрішнього стану підприємства, за рахунок взаємної оптимізації внутрішньої структури і внутрішніх зв'язків, забезпечувати стійку фінансову та глобалізаційну активність з метою задоволення суспільних і соціальних потреб як колективу даного підприємства, так і суспільства в цілому [2].

Перш за все розглянемо внутрішні фактори. Очевидно, що успіх чи невдача підприємницької діяльності багато в чому залежать від вибору складу й структури продукції чи послуг, що створюються підприємством. При цьому важливо не лише правильно вирішити, що виготовляти, а й безпомилково визначити, як виробляти, тобто шляхом застосування яких технологій і яких моделей організації виробництва й управління. Від відповіді на ці запитання залежать фінансові результати і в кінцевому підсумку фінансова стійкість.

Для підтримання фінансової стійкості дуже важлива загальна величина затрат, а також співвідношення між постійними і змінними витратами.

Наступний важливий фактор фінансової стійкості підприємства, тісно пов'язаний з видами продукції чи послуг, що виробляються – це оптимальний склад і структура активів, а також ефективне управління ними. Стійкість підприємства та потенційна результативність бізнесу багато в чому залежать від якості менеджменту поточними активами, від того, скільки задіяно обігових засобів і яких зокрема, яка величина запасів і активів у грошовій формі, тощо [4].

Наступний не менш важливий внутрішній фактор фінансової стійкості – склад і структура фінансових ресурсів, правильний вибір тактики і стратегії управління ними.

Суттєвий вплив на забезпечення фінансової стійкості підприємства справляють кошти, що додатково мобілізуються на ринку позичкових капіталів. Зрозуміло, що чим більше коштів може залучити підприємство, тим значніші його фінансові можливості. Водночас зростає і фінансовий ризик нездатності підприємства своєчасно і в повному обсязі розрахуватися зі своїми кредиторами. І тут велику роль можуть відіграти резерви, як одна із форм фінансової гарантії платоспроможності суб'єкта господарювання.

Підіб'ємо підсумок, що з точки зору впливу на фінансову стійкість підприємства і необхідності врахування їх при управлінні нею визначальними внутрішніми факторами є:

- галузева належність суб'єкта господарювання;
- структура продукції чи послуг, які випускаються підприємством, її частка в загальному платоспроможному попиті;
- розмір оплаченого статутного капіталу;
- величина й структура витрат, їхня динаміка порівняно з грошовими доходами;
- склад майна і фінансових ресурсів, включаючи запаси й резерви, їхній склад і структуру.

Важливими факторами фінансової стійкості є податкова й кредитна політика, ступінь розвитку фінансового ринку, страхової справи й зовнішньоекономічних зв'язків, використання порівняльних й абсолютних переваг міжнародного поділу праці.

Не менш важливе значення в забезпеченні та підтриманні, фінансової стійкості підприємств має також управління дебіторською заборгованістю.

Для забезпечення фінансової стійкості важливе значення має фінансове прогнозування, змістом якого є дослідження й розробка можливих шляхів розвитку фінансів підприємства в перспективі. У кінцевому підсумку прогнозування дає змогу оцінити ймовірність фінансового благополуччя підприємства чи його банкрутства.

Найважливішу увагу в системі заходів, спрямованих на фінансову стабілізацію в умовах кризової ситуації, слід приділити етапу відновлення та зміцнення рівня фінансової сталості підприємства – запоруки усунення неплатоспроможності й фундаментальної основи фінансової стратегії на прискорення економічного зростання.

Заходи щодо зміцнення фінансової сталості підприємства можуть дати позитивні результати лише за умови обов'язкового і суттєвого оздоровлення його фінансів. Причини, які зумовлюють невідповідність належному рівню фінансової сталості, можуть бути різними, однак усі вони поділяються на дві великі групи: поточні; стратегічні.

До поточних причин слід віднести всі ті, які впливають на рівень фінансової сталості підприємства. До стратегічних причин відносять ті, які впливають на досягнення належного рівня фінансової сталості: помилки у стратегії управління, в політиці фінансування тощо.

Поточна невідповідність усувається оперативними методами фінансового менеджменту. Стратегічна невідповідність може ліквідуватися за допомогою таких дій, як коригування або заміна цілей, здійснення диверсифікації, створення нових організаційних форм управління тощо. Для цього необхідно чітко уявляти можливості підприємства, вміння правильного вибору та визначення напрямків зміцнення фінансової сталості, обґрунтування перспективних цілей і способів їхнього досягнення[5].

Особливістю процесу стратегічного управління фінансовою стабільністю підприємства є:

- неможливість повного опису об'єктів аналізу, внаслідок чого переважають неструктуровані завдання;
- високий ступінь невизначеності отримання результатів при реалізації рішень (стратегій);
- наявність значної кількості некерованих і частково керованих змінних;
- критерії вирішення завдань завчасно чітко не встановлені і уточнюються керівництвом у процесі їхнього вирішення.

Основною метою стратегічного управління є зміцнення фінансової сталості підприємства за рахунок ефективного використання потенціалу внутрішніх та зовнішніх механізмів.

Організація стратегічного управління фінансовою сталістю на вітчизняних підприємствах дасть змогу зміцнити рівень сталості фінансового стану, створити ефективне підґрунтя для системи заходів антикризової політики управління фінансами підприємств в умовах трансформації економічного механізму в країні.

Сучасний стан більшості підприємств в Україні знаходиться в межі банкрутства. Тому першочерговими завданнями управління є розробка спеціальних методів, що забезпечать стійкий фінансовий стан підприємства та відведуть загрозу банкрутства. Ці методи необхідні не тільки для підприємств, що знаходяться у кризовому стані, а й для інших, оскільки вони дозволяють виявити та знешкодити на ранніх стадіях негативні фактори розвитку підприємства. Одним із найбільш радикальних методів є політика антикризового управління, яка передбачає діагностику банкрутства, виявлення факторів, що впливають на кризовий розвиток та розробку антикризових механізмів управління фінансами, визначення масштабів кризового стану підприємства впровадження внутрішніх механізмів фінансової стабілізації, вибір ефективних форм санації, а також фінансове забезпечення ліквідаційних процедур при банкрутстві підприємств. Тобто основною метою цієї системи є відновлення платоспроможності підприємства, укріплення рівня його фінансової стійкості та відвернення загрози банкрутства.

Визначення границь фінансово-економічної стійкості господарюючого суб'єкта, відноситься до числа найбільш важливих економічних проблем в умовах переходу до ринкової економіки, фінансова нестабільність підприємства може привести до неплатоспроможності і відсутності в нього засобів для подальшого фінансово-економічного розвитку[7].

Стійкість фінансового стану підприємства може бути забезпечена за умови постійної реалізації та одержання виручки, достатньої за обсягом, щоб виконати свої зобов'язання. Водночас, для розвитку підприємства необхідно, щоб після здійснення всіх розрахунків і зобов'язань у нього залишався такий рівень прибутку, який би забезпечив розвиток конкурентоспроможного виробництва.

Отже, забезпечення фінансової стійкості підприємств в Україні можливе за рахунок проведення наступних заходів: здійснити глибокий аналіз фінансового

стану підприємства і визначити перспективи його подальшої діяльності; виявити і ліквідувати можливі втрати і збитки на підприємстві, їх причини і перебудувати організаційну структуру таким чином, щоб підприємство могло одержати максимальний прибуток; обґрунтувати впровадження нових технологій, вибір варіантів розміщення виробничих потужностей, ввести нові інвестиційні проекти; оцінити реальні можливості підприємства, враховуючи якість продукції, її вартість, конкурентоспроможність на ринках товарообміну.

Фінансова стійкість передбачає здатність підприємства зберігати заданий режим функціонування за найважливішими фінансово-економічними показниками. Вона може розглядатися як результуюча категорія, що характеризує рівень стійкості роботи підприємства, його здатність забезпечити стабільні техніко-економічні показники й ефективно адаптуватися до змін у зовнішньому оточенні та внутрішньому середовищі.

Рівень фінансової стійкості впливає і на можливості підприємства. Визначення меж фінансової стійкості належить до найбільш важливих економічних проблем, тому що недостатня фінансова стійкість може призвести до неплатоспроможності підприємства й відсутності засобів для розвитку виробництва, а надлишкова буде перешкоджати розвитку, формуючи на підприємстві зайві запаси і резерви.

Показники фінансової стійкості характеризують ступінь захищеності залученого капіталу[6].

Дані показники включають: коефіцієнт концентрації власного капіталу; коефіцієнт фінансової залежності; коефіцієнт маневреності власного капіталу; коефіцієнт структури довгострокових вкладень; коефіцієнт співвідношення власних залучених коштів; коефіцієнт довгострокового залучення позичених коштів; коефіцієнт структури залученого капіталу.

Показник ефективності дохідної та прибуткової статті фінансів підприємств, визначає рентабельність підприємства, який визначається відношенням прибутку до основних фондів і нормативних оборотних фондів або відношенням прибутку до собівартості товарної (реалізованої) продукції. Різні господарські підрозділи визначають рентабельність підприємства самостійно. При економічно обґрунтованих цінах, які визначаються на базі суспільно необхідних затрат рентабельність підприємства показує, на скільки витрати на даному виробництві в цілому або з окремих видів продукції відповідають суспільно необхідним[8].

Щоб забезпечити фінансову стійкість підприємств у довгостроковій перспективі необхідно переходити до нової тактики в управлінні, яке базується на впровадженні інноваційних механізмів. А це означає: вкладання коштів в економіку, що змінює покоління техніки й технології; нова техніка, технологія, які є результатом нових технологічних розробок наукової технічної революції; втілення нових форм наукової організації праці та управління.

Все це забезпечить нормалізацію грошових потоків у напрямі збільшення реалізації продукції та економії операційних затрат. Все що ґрунтується на інноваціях, є економічно, соціально та фінансово ефективнішим способом

подолання збитків порівняно з економією на витратах і має бути вирішальним у забезпеченні беззбиткового функціонування підприємств.

Виробничо-технологічна стратегія повинна охоплювати механізми такі, як впровадження прогресивних технологій, переорієнтація виробничої бази підприємств, створення нової продукції, тощо.

Фінансова стратегія повинна включати різні механізми підвищення ефективності формування й використання фінансових ресурсів підприємства. На даному етапі однією з основних проблем підприємств, яка стримує їх модернізацію і забезпечення на цій основі фінансової стійкості кожного з них, є нестача поточних і довгострокових джерел фінансування. Коло джерел фінансування підприємств можна розширити за рахунок таких механізмів:

- передавання у довірче управління або продаж на фондових ринках належних підприємству цінних паперів;

- застосування вексельного кредиту, що надається банком векселедержателю, шляхом дострокової виплати йому вказаної у векселі суми за вирахуванням процентів за час від моменту обліку векселя до строку платежу по ньому, а також суми банківської комісії;

- здійснення емісії середньострокових корпоративних облігацій під інноваційні проекти, однією з умов випуску яких є можливість конвертації таких цінних паперів у прості або привілейовані акції – конвертація боргу у власність;

- реструктурування власності проблемних підприємств шляхом додаткової емісії акцій під інвестиційно привабливі проекти, що визначаються фондовим ринком як перспективні.

Розвиток підприємства як цілого може здійснюватися через розвиток компонентів його внутрішнього середовища, тому необхідний аналіз внутрішнього середовища. Внутрішнє середовище підприємства побудоване з елементів, що утворюють його виробничо-господарську систему, яка складається з таких елементів:

- продуктовий (проектний) – напрям діяльності підприємства та його результат у виді продуктів і послуг (проекти і програми);

- функціональний – перетворення ресурсів, оргструктури й управління у продукти й послуги у процесі трудової діяльності співробітників підприємства на всіх стадіях руху виробів, їх реалізацію й споживання;

- ресурсний – комплекс матеріально-технічних, трудових, інформаційних і фінансових ресурсів;

- організаційний – організаційна структура, технологія процесу по усіх функціях і проектах, що визначає організаційну культуру підприємства;

- управління – загальне керівництво підприємством, що визначає систему і стиль управління.

Перспектива для підприємств – це вихід на міжнародний економічний простір, де існує постійна конкуренція, і цей вихід можливий за умови використання сучасних методів інноваційного управління.

Процес інноваційного управління включає: систематизація ідей, що надходять (збір інформації про технологічні зміни у галузі про потенційні можливості фірми, про сегменти ринку й тенденції розвитку); добір виявлених ідей і розробка ідей нового продукту; аналіз економічної ефективності нового продукту, розробка програми маркетингу; створення нового продукту; тестування на ринку; впровадження нового виробу у виробництво на основі програми маркетингу по продукту.

Міжнародний ринок є надзвичайно містким, що створює значні перспективи для підприємств, але одночасно висуває і додаткові вимоги до керівництва. Експортно-імпортна політика підприємства потребує специфічного підходу до підтримання конкурентоспроможності продукції та фірми безпосередньо, як з кількісних, так і з якісних параметрів і більш старанного дотримання принципів і методів маркетингу.

Вихід на міжнародний простір і розширення торгівельних відносин з країнами світу залежить від різних потреб підприємств та причинами їх виникнення.

Вихід підприємств на світовий ринок включає такі аспекти:

- розвиток внутрішнього ринку (насичення ринку товарами; підсилення тиску конкурентів; зростання залежності від посередницької торгівлі, особливо в питаннях якості, цін, капіталовіддачі та розширення виробництва; зростання зборів, пов'язаних із захистом довкілля; труднощі дотримання соціального законодавства), при якому вигідно вкладати капітали за кордоном;
- активність зарубіжного конкурента та його успіхи на внутрішньому ринку примушують шукати власні можливості. Не в останню чергу це пов'язане з необхідністю підтримання свого іміджу на належному рівні;
- подолання залежності від внутрішнього ринку і «розсіювання» ризику шляхом завоювання іноземних ринків;
- вирішення проблеми залежності фірми від сезонних коливань попиту на внутрішньому ринку;
- поліпшення завантаження існуючих і додатково створюваних потужностей;
- зниження витрат на заробітну плату, сировину, транспорт, зменшення податкових виплат шляхом використання різноманітних форм виробництва продукції за кордоном, включаючи навіть реімпорт з відповідними ціновими пільгами для внутрішнього ринку;
- використання державних програм сприяння, що прийняті в своїй країні або в країні перебування;
- підвищення ефективності збутової діяльності шляхом підсилення ринкових позицій, наприклад, на основі створення відділень, філій і дочірніх підприємств, розширення мережі сервісних пунктів тощо.
- компенсація коливань валютного курсу шляхом організації часткового виробництва і збуту в відповідних країнах;

- отримання доступу до ноу-хау, що є можливим за умови тривалого перебування на певних зарубіжних ринках, наприклад, у формі партнерства з інофірмами;
- наявність потреби в тому, щоб оминати тарифи і адміністративні перешкоди імпорту з допомогою форм прямого виходу на зарубіжний ринок;
- забезпечення довгострокового успішного збуту і відповідно економічного зростання;
- зниження загального ризику шляхом віднесення його на більший обсяг продукції в штуках, частина з яких виробляється на своїх зарубіжних фірмах;
- вивільнення висококваліфікованого кадрового персоналу для розв'язання більш складних задач в своїй країні шляхом перенесення за кордон виробництва окремих виробів або комплектуючих до них;
- стабілізація цінової політики або розширення меж для її здійснення на внутрішньому і зарубіжному ринках за допомогою депресії відносно кількості продукції.

Підприємствам, що орієнтовані на міжнародні ринки, слід враховувати вплив динамічної світової економіки та проводити ретельний аналіз середовища міжнародного підприємництва з метою вибору привабливих для ведення міжнародної підприємницької діяльності ринків.

Етапи утримання конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках[3]:

I етап, це пробний експорт – односторонні спроби підприємства продати закордонному покупцю стандартну вітчизняну продукцію. Успішні продажі на окремому зарубіжному ринку підприємство намагається повторити і на інших ринках;

II етап, це екстенсивний експорт – відбувається охоплення незначної кількості ринків без їх сегментації. Експортний асортимент представлений традиційним для даного підприємства набором товарів;

III етап, це інтенсивний експорт – відбувається обмеження асортименту найбільш вигідною продукцією по кожному ринку з використанням всіх методів активного маркетингу. Зовнішньоекономічні зв'язки все ще залишаються додатком глобалізаційних відносин;

IV етап, це експортний маркетинг – продукція все більш пристосовується до вимог зовнішнього ринку. Підприємство розвиває двосторонні відносини із зовнішніми ринками, маркетингові комунікації набувають міжнародних ознак;

V етап, це міжнародний маркетинг – закордонні ринки починають грати домінуючу роль у формуванні маркетингової концепції даного підприємства

VI етап, це глобальний маркетинг – підприємство більш не орієнтується на внутрішній ринок, а переймається задоволенням потреб, характерних для споживачів усього світу.

Висновки. В умовах міжнародного економічного простору необхідні поглибленні та ускладненні взаємозв'язки як між регіонами та державами, так і між підприємствами. Це буде сприяти економічній глобалізації як найвищий

стадії інтернаціоналізації господарського життя підприємства. Перетворення підприємства на ланцюги єдиного світового господарства, що може стати головною рушійною силою розвитку транснаціональних компаній. Все це може мати як позитивні так і негативні наслідки.

Наприклад, позитивні: економія на масштабах виробництва; ефективний розподіл засобів виробництва; поглиблення міжнародного поділу праці; підвищення продуктивності праці в результаті раціоналізації і поширення передових технологій; мобілізація більш значних фінансових ресурсів.

Негативні: підприємство буде мати не рівномірний розподіл переваг, основну частину можуть отримати розвинуті підприємства, що породжує загрозу конфліктів; підприємство може програти від глобалізаційних процесів, втрачаючи свої конкурентні переваги через зростання відкритості ринків; все це потребує додаткових витрат; поширення економічної кризи.

Фінансова стійкість підприємства, буде визнана тоді коли фінанси покриваються власними оборотними засобами не менш як 50% фінансових ресурсів, необхідних для здійснення господарської діяльності, ефективно й цілеспрямовано використовує фінансові ресурси, дотримується фінансової, кредитної й розрахункової дисципліни, тобто платоспроможне. У підприємства, що має низький рівень фінансової стійкості, спостерігається спад ділової активності, рентабельності й віддачі наявних активів. Збитковість фінансово-господарської діяльності свідчить про те, що підприємство перебуває під загрозою банкрутства. Однак це не означає, що будь-яке збиткове підприємство негайно збанкрутує. Збитковість може бути тимчасовою, і керівництво знайде ефективні рішення що виведуть підприємство з фінансової кризи. Проте, наявність високої фінансової стійкості не завжди застрахує від банкрутства. Для підтримання фінансової стійкості підприємства необхідно реалізовувати фінансову стратегію задля уникнення в майбутньому неспроможності погашення боргів, накопичення зобов'язань та інших негативних наслідків.

Стратегія підприємства повинна спрямовуватися на розподіл фінансових ресурсів, які надходять у його розпорядження або є у нього з метою досягнення високих результатів фінансово-господарської діяльності і забезпечення фінансової стійкості. Фінансова стратегія глибше розкриває здатність підприємства не тільки зберігати поточну економічну стійкість за наявності факторів, але й досягати стратегічних цілей розвитку. Фінансова стійкість дасть можливість підприємству виходу в міжнародний економічний простір.

*Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва, О.В., Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи з її забезпечення [Текст] / О.В. Ареф'єва, Д.М. Городянська. – Актуальні проблеми економіки. – 2008. – №8(86). – с. 83-90.

2. Гречаний В.В. Экономическая устойчивость предприятия и факторы ее стабилизации [Текст] / Гречаний В.В. // Коммунальное хозяйство городов. - 2000. - №26. - с.157-159.

3. Єлісеєнко О.В. Конкуренентоспроможність промислових підприємств у кризових умовах. [Електронний ресурс]: Вісник Бердянського університету менеджменту і



4. Ковальчук, Т. І. Оцінка фінансової стійкості підприємства [Текст] / Т. І. Ковальчук // Економіка і фінансові відносини. – 2010. – № 1. – с. 46-47.

5. Мамонтова Н. Умови забезпечення фінансової стійкості підприємств [Текст] / Н. Мамонтова // Фінанси України. – 2000. – № 8.– с. 103-107.

6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М. - 2000. – С. 158-165.

7. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства: Навч. Посібник. – К.: Вид-во "Ніка-Центр", 2002., - 359 с.

8. Чернюк Л. Г. Трансформаційні процеси в економіці України та її регіонах : проблеми та перспективи / Л. Г. Чернюк // Збірник наукових праць ВНАУ. – Серія : Економічні науки. – 2011. – № 1 (48). – С. 252-256.

***Прохорова В.В.***

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки та організації суб'єктів господарювання  
Українська інженерно-педагогічна академія, м. Київ*

***Проценко В.М.***

*кандидат економічних наук, доцент,  
начальник відділу контролю за виконанням ліцензійних умов  
Департамент ліцензування Міністерства освіти і науки України, м.Київ*

***Мушнікова С.А.***

*кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів  
Національна металургійна академія України, м. Дніпро*

**СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ В ФОРМУВАННІ КОНКУРЕНТНИХ  
ПЕРЕВАГ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА**

Складність функціонування промислових підприємств в сучасних економічних умовах обумовлена нестабільним, мінливим та турбулентним становищем національної економіки. Загострення політичних протиріч призвело до поглиблення соціально-економічних проблем і, перш за все, промислового сектора економіки. Це викликало ослаблення фінансової підтримки державою інноваційно-інвестиційного розвитку промислових підприємств. Неefективне управління розвитком підприємств, в свою чергу, спричинило значне зниження їх конкурентоспроможності через втрату великої частки ринку, внаслідок фізичного та морального зношення основних фондів, застарілості технологій та зниження попиту на продукцію (товари, послуги). А результатом послаблення та втрати конкурентоспроможності є втрата й конкурентних переваг підприємств.

Останнім часом багато уваги приділяється питанням, пов'язаним з організацією контролінгу як заходом антикризового управління підприємствами, визначенням його видів, функцій та завдань відповідно функціям управління [2; 3;

6-8]. В свою чергу, науковцями та практиками розглядаються питання визначення конкурентних переваг в порівнянні з конкурентоспроможністю підприємств [1; 4; 5]. Але, в сучасних умовах господарювання промислових підприємств, не достатньо уваги приділено питанням спрямованості контролінгових функцій на конкретні напрями їх управління, зокрема функцій стратегічного контролінгу на формування конкурентних переваг підприємств. Тому, метою дослідження є визначення та обґрунтування специфічних напрямів стратегічного контролінгу у формуванні конкурентних переваг промислового підприємства.

В кризових умовах господарювання та умовах високої конкуренції перед промисловими підприємствами визначальною характеристикою їх діяльності є збереження та/або відновлення конкурентних переваг через підвищенням рівня їх конкурентоспроможності. На сьогодні постає питання, яке з понять визначати вирішальним: конкурентоспроможність або конкурентна перевага підприємства. Багато робіт присвячено питанням порівняння цих понять, але одностайної думки авторами не знайдено. Тому, узагальнюючи думки науковців та практиків, можна сформулювати поняття конкурентоспроможності, як здатність до адаптації господарюючого суб'єкта в умовах невизначеності, турбулентності зовнішнього середовища до отримання соціо-еколого-економічних ефектів від одержання бажаного рівня задоволеності суб'єктів ринків кращою продукцією, роботами, послугами. Конкурентною перевагою, на наш погляд, можна вважати наявність у суб'єкта господарювання певних здібностей продукції, товарів, послуг, відмінних від здібностей конкурентів, які задовольняють вимоги ринку та споживачів в певний період часу в різних економічних умовах.

Одним з дієвих заходів формування або оновлення конкурентних переваг промислових підприємств на сьогодні є впровадження в систему їх управління служби контролінгу. Враховуючи основні функції контролінгу, вони повинні бути адаптованими на досягнення однієї з основних цілей - вироблення та реалізацію управлінських рішень з формування системи конкурентних переваг промислового підприємства в певний період часу в різних економічних умовах.

До основних адаптованих функцій контролінгу при формуванні (досягненні або відновленні) конкурентних переваг можна віднести:

- інформаційну функцію, яка супроводжує всі стадії та етапи прийняття управлінського рішення, проявляється в зборі та обробці інформації для управління конкурентними перевагами підприємства через узагальнення і систематизацію інформаційних потоків;

- планову функцію яка забезпечує керівництво прогнозними показниками при обранні стратегії формування конкурентних переваг в перспективній діяльності промислового підприємства;

- за допомогою облікової функції досягається відстеження реального стану справ в діяльності промислового підприємства, що дозволяє здійснити своєчасний

вплив на процес управління конкурентними перевагами та корегування його до оптимального вигляду;

- аналітичну функцію, яка також як й інформаційна, простежується на всіх етапах прийняття управлінського рішення, забезпечує аналіз впливу дії зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявлення відхилень отриманих результатів від запланованих, визначення впливу різних чинників на ефективність управлінської діяльності. Застосування аналітичної функції дозволяє запропонувати заходи щодо усунення негативних наслідків від прийняття невірних управлінських рішень та напрями оптимізації процесу управління в подальшому;

- контрольну функцію контролінгу, яка передбачає організацію внутрішнього контролю за ефективністю реалізації управлінського рішення по формуванню конкурентних переваг роботи підрозділів та адміністративно-управлінського апарату підприємства в цілому.

Якщо зазначити, що властивості конкурентних переваг промислового підприємства виступають як: елементи в системі стосунків, які проявляються лише в умовах конкуренції; визначаються відносною характеристикою прояву, які мають динамічний характер дії в залежності від стану та умов конкурентного ринку в певний час, - то місце, роль та функції системи стратегічного контролінгу в формуванні конкурентних переваг промислового підприємства можна схематично представити у вигляді методичного підходу до прийняття та реалізації управлінського рішення, з урахуванням основних етапів формування конкурентних переваг промислового підприємства (рис. 1).

При докладнішому розгляді етапів методичного підходу до формування конкурентних переваг промислового підприємства з залученням системи стратегічного контролінгу, необхідно зазначити, що взагалі прийняттю та реалізації управлінського рішення передують п'ять послідовних етапів. Перші два етапи присвячено аналізу зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з визначенням:

- характеристики та аналізу ринку, конкурентів та існуючих у промислового підприємства конкурентних переваг на ринку в час проведення аналізу. Такий аналіз надасть характеристику обсягу сегменту ринку, який займає підприємство, визначить основні конкурентні стосунки на ринку;

- «слабких» та «сильних» сторін діяльності підприємства для визначення можливих загроз та ризиків, які сприятимуть цілеспрямованому формуванню КРІ. Цей аналіз доцільно проводити з використанням таких інструментів стратегічного контролінгу, як: SWOT-аналіз, PEST-аналіз, побудови карти ризиків безпосередньо промислового підприємства та ін.

На підставі проведеного аналізу попередніх двох етапів, на третьому етапі надається можливість формування КРІ за пріоритетністю спрямування

конкурентних переваг, які можна згрупувати відносно напрямів управління діяльністю промислового підприємства, як:

- орієнтацію на маркетингову складову підприємства;
- впровадження інноваційних технологій, продукції у виробництво;
- за технологічною спрямованістю виробництва;
- за рівнем організації процесу виробництва на підприємстві;
- за рівнем фінансового забезпечення потреб розвитку;
- кваліфікацію персоналу.

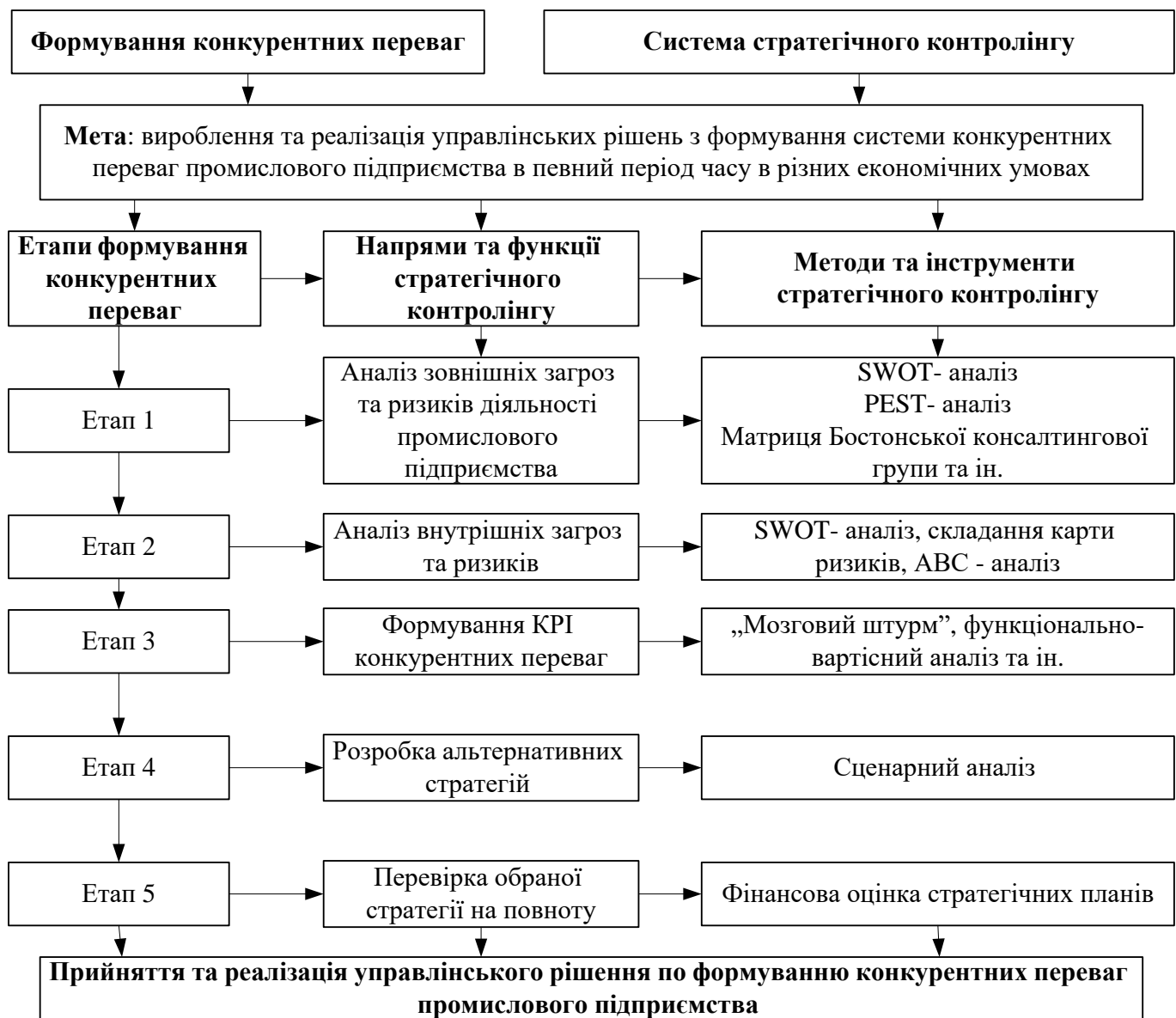


Рис. 1. Методичний підхід до формування конкурентних переваг промислового підприємства

Формування ключових показників конкурентних переваг за пріоритетністю їх спрямування можливо за допомогою існуючого методу «мозкового штурму», вартісно-функціонального аналізу та ін. інструментів стратегічного контролінгу.

Розробка альтернативних стратегій формування або оновлення конкурентних переваг промислового підприємства можливо відбуватися на четвертому етапі.

Основним інструментом розробки альтернативних стратегій та вибору найбільш привабливої з них для промислового підприємства є метод сценарного аналізу. Він надає можливості визначити декілька варіантів розвитку подій з урахуванням: можливих загроз та ризиків як зовнішнього так і внутрішнього походження; імітації можливих змін ключових показників за пріоритетними спрямуваннями відповідно змінам різноспрямованих факторів впливу.

Прийняття та реалізації управлінського рішення по формуванню конкурентних переваг промислового підприємства передуює етап перевірки обраної стратегії на повноту з фінансовою оцінкою стратегічних планів підприємства. Повнота стратегії повинна оцінюватися за наступними параметрами:

- системністю та комплексністю роботи промислового підприємства в формуванні конкурентних переваг які носять надійний, постійний характер;
- пошук та впровадження інноваційних джерел конкурентних переваг;
- формування фінансових, техніко-технологічних та кадрових ресурсів, які не обмежують можливість динамічного розвитку промислового підприємства, що є одним з основних питань формування конкурентних переваг підприємства.

В сучасних умовах господарювання, вітчизняні промислові підприємства стикаються, насамперед, з проблемою формування та ефективного використання ресурсної бази, особливо це стосується фінансових та кадрових ресурсів, причому ситуація залишається досить складною вже тривалий час. Тому, одне з завдань останнього етапу формування конкурентних переваг полягає у необхідності формування системного бачення на забезпечення, оптимальне й ефективне використання ресурсів підприємства задля освоєння нових ринків збуту, підвищення іміджу підприємства, залучення інвесторів, забезпечення орієнтації на розвиток у довгостроковій перспективі.

Досягнення формування системного бачення в рамках формування та ефективного використання наявних ресурсів промислового підприємства можливо за умов:

- оптимізації розподілу ресурсів підприємства в напрямку забезпечення їх найвищої ефективності використання та мінімізації витрат;
- визначення змісту та характеру можливих конкурентних переваг певного підприємства (оцінка рівня конкурентоспроможності відносно до підприємств-конкурентів);
- формування стратегічного планування на підприємстві, що забезпечить системне бачення змісту необхідних заходів для формування комплексних конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.

Особливу увагу необхідно приділити інструментам стратегічного контролінгу, перевагам та недолікам в їх використанні при формуванні конкурентних переваг промислового підприємства (табл. 1).

## Інструменти стратегічного контролінгу в формуванні конкурентних переваг промислового підприємства

Інструменти стратегічного контролінгу	Сутність призначення	Переваги використання	Недоліки використання
SWOT-аналіз	Вивчення внутрішнього середовища	Надає можливості швидко та просто визначити наявні проблеми та сформува	Неможливість точного оцінювання якісних показників впливу
PEST-аналіз	Вивчення зовнішнього оточення	бачення стосовно наявних тенденцій в майбутньому	Непередбачуваність зміни факторів зовнішнього середовища
KPI	Формування сбалансованої системи фінансових та нефінансових показників конкурентних переваг	Дає змогу оптимізувати необхідну інформацію для прийняття управлінського рішення	Недостатній рівень кваліфікації осіб які приймають рішення; зростання витрат на здійснення операцій
Карти ризиків	Побудова стратегії в цифровому відображенні успіху підприємства з урахуванням можливих ризиків	Можливість врахування ризиків зовнішньої та внутрішньої дії при формуванні KPI підприємства	Непередбачуваність виникнення ризиків та неможливість представлення в цифровому вигляді деяких з них
Аналіз стратегічних розривів	Перевірка відхилень запланованих результатів від фактичних	Простота, швидкість, точність розрахунків	Недостатній рівень кваліфікації осіб які проводять аналіз та приймають рішення
Сценарний аналіз	Опис можливих варіантів діяльності підприємства в майбутньому	Прорахунок всіх можливих сценаріїв розвитку подій в прогностному періоді	Непередбачуваність зміни факторів зовнішнього середовища
Функціонально-вартісний аналіз	Функціональне дослідження характеристик продукції, робіт, послуг що виробляється	Надає можливості поєднання аналізу якісних характеристик продукції з її вартісними характеристиками; точність проведення розрахунків	Складність використання в багатонаменклатурному виробництві

Різноманіття інструментів стратегічного контролінгу у формуванні конкурентних переваг промислового підприємства повинно використовуватися у взаємозв'язку і є, свого роду, синтезом у взаємозаміні деяких елементів інструментарію іншими.

Так, SWOT- та PEST-аналізи, які найбільш розповсюджені сьогодні, надають можливості швидко та просто визначити наявні проблеми на промисловому підприємстві та сформува бачення стосовно формування конкурентних переваг в майбутньому. Основним недоліком застосування цього

інструменту є неможливість точного оцінювання якісних факторів впливу на конкурентні переваги підприємства та непередбачуваність зміни зовнішнього середовища.

«Збалансована система показників», або KPI, надає можливості оптимізувати наявний обсяг інформації для прийняття управлінського рішення через збалансування фінансових та нефінансових показників. Цей інструмент потребує високого рівня кваліфікації осіб, що приймають рішення.

На наш погляд, одним з прогресивних інструментів стратегічного контролінгу є побудова Карти ризиків. Суть інструменту полягає в побудові стратегії конкурентних переваг підприємства з урахуванням можливих ризиків, які можуть виникати в результаті діяльності підприємства, охоплюючи всі напрями господарювання, та представляти цифровий формат. Однією з переваг використання цього інструменту є те, що процес розробки карти ризиків пристосований до особливостей окремого підприємства. Основним недоліком використання цього інструменту є непередбачуваність виникнення ризиків та неможливість представлення в цифровому вигляді деяких з них.

Аналіз стратегічних розривів, використання якого надає можливості систематично перевіряти відхилення запланованих результатів від фактичних наявних на теперішній час, як інструмент стратегічного контролінгу визначає траєкторію спрямування конкурентних переваг промислового підприємства. В свою чергу, розбіжність між значеннями показників говорить про наявність стратегічних розривів, що є сигналом для розробки нової стратегії або корегування існуючої стратегії формування конкурентних переваг.

Інструмент стратегічного контролінгу сценарний аналіз надає можливості опису можливих варіантів розвитку подій в діяльності підприємства у майбутньому. Саме на основі розроблених сценаріїв можливе формування конкурентних переваг підприємства, порівнюючи фактичний стан підприємства з характеристиками розвитку. На основі сценаріїв можна зробити висновки стосовно майбутнього стану зовнішнього середовища (економіки, політики) та змін на ринку.

Функціонально-вартісний аналіз як інструмент стратегічного контролінгу розглядається як один з дієвих інструментів скорочення собівартості продукції, який дозволяє провести функціональне дослідження характеристик продукції, робіт, послуг що виробляється, на еквівалентність стосовно її вартості та корисності. Основним недоліком використання цього інструменту є складність його використання в багатоміністерському виробництві.

Таким чином, ситуація яка склалася на сьогодні, потребує від промислових підприємств перегляду формування конкурентних переваг та підвищення рівня конкурентоспроможності. Одним з дієвих заходів є впровадження в систему управління промисловими підприємствами системи стратегічного контролінгу.

Поєднуючи основні функції, принципи, комбінацію інструментів стратегічного контролінгу, можливим стає більш ефективно формування конкурентних переваг.

#### *Список використаної літератури*

1. Аранчій, В.І. Теоретичні аспекти формування конкурентних стратегій аграрних підприємств / В.І. Аранчій, С.П. Зоря, А.О. Лантух [Електронний ресурс].–Режим доступу:<http://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/5.3/3.pdf>.

2. Божанова, О.В. Контролінг в системі управління промисловим підприємством: теоретико-методологічний аспект / О.В. Божанова // Вісник економіки транспорту і промисловості. - 2013. - Вип. 41. - С. 144-146.

3. Великий, Ю.М. Управління витратами підприємства: монографія / Ю.М. Великий, В.В. Прохорова, Н.В. Сабліна. – Х.: ВД «ІНЖЕК», 2009. –192 с.

4. Касич, А. О. Управління конкурентними перевагами підприємства [Текст] / Алла Олексіївна Касич, Жанна Валеріївна Харькова // Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет; редкол.: О. В. Ярошук (голов. ред.) та ін. – Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка», 2016. – Том 25. – № 2. – С. 79-85.

5. Портер, Майкл Е. Стратегія конкуренції / Майкл Е. Портер / Пер. з англ. А. Олійник, Р. Скільський. – К.: Основи, 1997. – 390 с.

6. Семенов Г.А. Удосконалення управління промисловими підприємствами на засадах контролінгу : монографія / Г.А. Семенов, О.В. Козуб / Класич. приват. ун-т. – Запоріжжя, 2011. – 215 с.

7. Терещенко О. О. Сучасний стан і перспективи розвитку фінансового контролінгу / О. О. Терещенко, Д. М. Стащук, Д. Г. Савчук // Фінанси України. - 2011. - № 2. - С. 117-126.

8. Ходзицька В. В. Стратегічний контролінг як методичний інструментарій стратегічного управління витратами / В.В. Ходзицька // Облік і фінанси. Економіка та менеджмент. – 2014. – № 4 (66). – С. 146–153.

*Nadiia Reznik*

*Department of stock exchange activity and trade*

*National University of Life and Environmental Science of Ukraine*

### **THE MECHANISM OF EFFECTIVE STATE REGULATION OF STOCK EXCHANGE ACTIVITY ON THE EXAMPLE OF UKRAINE**

**Abstract:** Theme of stock market is on the level of development in some countries. It faces a number of problems for the first time and there are no mechanisms for its overcoming. There are offers how to overcome the most popular problems of countries where the stock market just start to develop. The main part is belonging to state intervention and formation of legislative bases. Due to methods of analysis and generalization the article offers measures and mechanism of action for countries which have the same problems like Ukrainian. This research can be applied as it is or become the basis for developing new recommendations for the regulation of stock market activity.

#### **Introduction**

The development of stock markets in the world is one of the most urgent themes of recent years. In some countries, this area is at the level of development, it faces a



number of problems for the first time and there are no mechanisms for its overcoming. One of these countries is Ukraine, which is currently in a difficult position and can be a good example for highlighting and demonstrating the difficulties that may arise in the processes of development and formation of the stock market. Thus, the article analyzes and uses the state of the stock market of Ukraine to offer a mechanism of effective state regulation of stock market activity. This mechanism for regulating of stock market activity can also be used for other countries that, in their own development, have similar problems at a certain level. This research can be applied as it is or become the basis for developing new recommendations for the regulation of stock market activity.

### **Levels of state policy in the field of stock exchange trade**

The unstable situation in Ukraine has a negative influence on all directions of economic activity, including the stock markets. The minimum participation of management bodies in the development of stock trading inhibits the pace of stock market activity. World trends require the transition to modern methods of management and regulation of stock markets.

In order to achieve effective regulation of stock market activity, first of all is necessary to create a legal stock market.

The state is one of the most influential units, which has the ability to improve the stock market activity. A number of researchers favor the American model, in which the level of state intervention in stock processes is quite limited. The economic situation in Ukraine, on the contrary, requires state support and regulation, as the existing system restricts the regulation of the functional features of the stock market. In order to apply American experience in Ukraine, we have to go a long way in establishing a stock market area to such a high level that this area could continue to function independently without state intervention.

In recent years, bills and stock exchange development programs have been elaborated, but it have not yet found a place in the legislative field, and the economic system in Ukraine today cannot guarantee producers and buyers full protection against inflation and financial losses in the future.

Unlike Ukraine, in other countries of the world, there are modern fixed-term markets and markets for forward and futures stock exchange contracts, which provide the maximum protection of all participators of trade. These and other factors of influence hinder the process of developing a "healthy" stock market by slowing down of market economy development.

To formulate of management principles for stock exchange processes it is expedient to allocate the levels of influence of state regulation on the development of stock trading, depending on which the system of coordination and regulation of wholesale trade processes should be formed, which significantly simplifies the transition from simpler management methods to more highly effective and progressive methodological bases for the introduction of modern management principles.

It is expedient to implement the state policy in the field of stock exchange trading on four levels: local, regional, national and international.

Table 1. Levels of state policy in the field of stock exchange trade

Level of introduction of state policy in the field of stock exchange trading	Function of level
Local	Formation of state policy within stock exchanges
Regional	Regulation of stock exchange relations within the territorial stock exchange markets
National	Improvement of the system of stock exchange relations within the country
International	Conducting the state stock exchange policy at the interstate level
Source: Own elaboration	

To develop the stock market and stock exchange relations in the global context, it is necessary to pass certain stages of the foreign economic environment's monitoring, such as:

- Monitoring of the conjunction and policy of the main partners;
- Development of forecasts for trade and economic relations;
- Research the possibility of foreign lending and investment;
- Formation of anti-dumping legislation.

The only scheme of action at the four levels of management of stock exchanges is shown in Table 2.

#### **The mechanism of effective state regulation of stock exchange activity**

The transparency of the stock market will become the result of the formation of methodological principles for the functioning of the state stock exchange trading policy, as well as the acceleration of international capital turnover and the creation of conditions for macroeconomic planning at the national and international levels. Activating the development of the informational space and increasing the use of Internet resources will ensure the involvement of interested stock market participants; expand the marketing opportunities of stock exchanges. The formation of an effective legal framework will enable stock exchange participants to obtain guarantees for the execution of stock exchange transactions and the ability to insure price risks. The stock market will in fact become a place for free pricing in these conditions, which will promote highly effective economic relations.

Since the main place of concentration of goods and services is the stock exchange, it is necessary to pay attention to the problems of functioning of stock exchanges dependence of its quantity on the efficiency of activity.

The state body will decide about the expediency of the operation of the stock exchange after receiving and analyzing of reports, and will issue permission for the continuation or closure of its.

Thus, the optimization of the territorial location of stock exchanges, that is, the reduction of its number, is possible under the following conditions:

- Constant monitoring of stock exchanges activities;
- Receiving and analyzing of reports about activities of stock exchanges;
- Issuance of licenses for the right to conduct stock exchange activities;
- Making decisions on the expediency of the operation of stock exchanges.

Table 2. System of measures of state regulation of stock exchange trade in Ukraine

Level	Measures of influence
Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>• reorganization of the structure of stock exchanges</li> <li>• minimization of risks in conclusion of transactions</li> <li>• increasing the level of marketing services</li> <li>• formation of a modern informational environment</li> </ul>
Regional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• introduction of regional programs for the support and development of small enterprises</li> <li>• increase participation of local and district state institutions in the development of stock exchange activities</li> <li>• creation of training programs at the state expense</li> <li>• creation of web-portals and Internet-services for the association of small business entities</li> <li>• providing for the possibility of concluding stock exchange agreements on the terms of SPOT, forward and futures</li> <li>• certification of elevators and warehouses</li> </ul>
National	<ul style="list-style-type: none"> <li>• support of basic scientific research in the field of economics and stock activities</li> <li>• development and support of industries and increase of enterprise' competitiveness</li> <li>• financial support</li> <li>• improvement of the support system for commodity producers</li> <li>• involving potential investors</li> </ul>
International	<ul style="list-style-type: none"> <li>• develop a methodology and system of state regulation of stock trading, taking into account the peculiarities of economic and social development of the country</li> <li>• to determine the main economic, social and scientific directions of the development of stock exchange relations in the future, both in general for the country and for certain regions</li> <li>• to identify and specify ways to achieve goals</li> <li>• to form the organizational and legal basis for processes of transition to modern market relations</li> <li>• to monitor the implementation of the objectives, programs and other elements by the relevant authorities and institutions</li> </ul>

Source: Own elaboration

Reducing the number of existing stock exchanges in Ukraine will improve the efficiency of its activities and increase profits that are evidenced by world experience in conducting such reorganization measures. In own turn, an increase of the number of brokerage establishments will lead to a simplification of the wholesale sales system and the formation of modern trade ethics.

Today in the system of economic relations of the world considerable attention is paid to marketing activity, which covers the formation of demand for stock services and satisfaction of stock exchange interests of clients. One of the key goals of stock marketing is constant involvement of new clients. Significant role is taken by the risks

as among the factors influencing on functioning of the stock market. Another task of stock marketing is to identify the sources of risks and minimize its.

It is worth considering that the right choice of marketing strategies depends on a number of factors, such as the position of product groups on the stock market, the level of marketing costs, a set of marketing measures.

Marketing events on the stock exchanges include such stages as studying potential customers, studying the client's motives who entering into a contract, analyzing the stock market, studying the types of stock services and possible operations, studying the components of the promotion of stock commodities to the end point, that is, the client, research of the competitive environment and potential competitors and implementation of promotional measures.

The significant role of self-regulatory bodies in stock exchange activities should be re-emphasized. These bodies are actively involved in the functioning of the stock market and trade.

According to the legislation of Ukraine, self-regulatory bodies are defined as commercial non-profit organizations which are not part of system of state bodies' management.

Generally, self-regulatory organizations were created as regulators of financial services markets, and subsequently it began to extend its functions and today play an important role in many processes that are related to stock exchange activities.

However, the organizational and other aspects of self-regulatory organizations are not sufficiently researched and require attention from the legal, personnel and regulatory framework.

Formation of common mechanism for regulating stock exchange activities needs for closer interaction between self-regulatory organizations and the newly established regulatory body. This is possible with division of powers between all bodies that are related to the system of stock exchange activities.

The main goal of the self-regulatory bodies' activity is to increase the efficiency of the commodity stock market through the economic, technical and organizational measures, the implementation of which should take place with the participation of a common supervisory body with self-regulatory organizations.

For the effective functioning of stock exchanges and stock exchange relations, it is offered:

- to create a department for the development of stock exchange activities, which will be able to regulate issues that are involved with the state bodies;
- to develop a structure, provisions, concept and a state program that will fully outline the field of influence and activity of the department for the development of stock exchange activities.

Today, conditions of stock exchange trading in Ukraine is definitely not at a high level, it needs for restructuring, modernization, approximation to the legal norms of the legislation as in the developed countries of the world, and introduction of innovations in practice.

The global process of consolidation of stock exchanges has formed a positive tendency towards the legalized development of wholesale markets. In Ukraine, the commodity stock exchange market is not attractive to potential participants; the low level of trust is primarily due to the lack of stability and the presence of increased risks.

The main purpose of the stock exchange trading program is the formation of a national stock exchange system with the use of modern instruments of state regulation.

The development of stock trading in Ukraine can be carried out with:

- A clear definition of the functions and powers of central and local bodies in the field of stock exchange activities;

- Development of new and improved existing regulatory legal acts for stock exchange activities;

- Ensuring the implementation of international standards and standards in the field of stock exchange activities;

- Definition of prospects for the development of the stock market for 2018-2022 years;

- Improvement of the mechanism of providing state support to producers and consumers of all fields of production;

- Creation of organizational and legal conditions for the development of market relations between producers and consumers;

- Implementation of measures to ensure the development of the stock market infrastructure, diversification of product sales channels, ensuring the quality and safety of stock exchange services, and protecting the rights of participants of stock exchange relations;

- Innovative-investment strengthening of the information base, introduction of the newest technologies of trade;

- Development of clearing system in the field of stock exchange relations;

- Improvement of the standardization system of stock exchange institutions and stock products by using the experience of developed countries;

- Strengthening the scientific and educational component, including the training of highly skilled personnel for the stock market.

The development of stock exchange activities is carried out through implementation of standards in the field of stock exchange trading. It is needed to develop a unified system of standardization of stock commodities, to improve the system of certification of stock structures, to develop the form of certification of warehouses and the mechanism of its filling.

Mechanism of an effective state regulation of stock exchange activities has to include next measures:

1. Improvement of the organizational structure of stock exchanges is the reorganization and reduction of stock exchanges, merging its into "stock exchanges union", instead of increasing the number of brokerage offices, restructuring the internal structure by creating marketing departments, monitoring and quality.

2. The development of education in the field of stock exchange trading is carried out at the expense of state bodies' supporting, providing state places in universities for

the training of skilled personnel, analysts, theorists and practitioners and scientists for working in the field of stock exchange trade.

3. Development of the stock market: ecologization of agricultural and industrial production, which involves the interrelation of any action taking into account ecological requirements of the development of scientific and technological progress. Agricultural and industrial production should be based on the rational use of nature and the use of new technologies, on the low-waste and non-waste production.

4. The trade market of technologies and services are provided by the stock exchanges that will provide expanding the range of services of stock exchange institutions, improving trade technologies, developing a clearing system, hedging risks, improving contractual agreements and increasing the share of the market of futures.

5. The development and improvement of information resource provision is realized by:

- creation of information databases, its filling, providing access for interested organizations and individuals to its and informational Internet-resources in the field of stock market activity;

- creation of programs for providing access to information at the interstate level.

6. State regulation of stock exchange trading is carried out with the help of:

- system of state monitoring on the stock market for decision making and implementation of measures for its regulation and creation of conditions for the free access of all participants of the stock market to information;

- improvement of the legislative and methodological basis, control over the quality of products, rules of trade, pricing policy on the stock market;

- improvement of the mechanism of state support for the commodity production to ensure food security;

- the formation of a system of statistical reporting in order to accurately assess the situation on the stock market and export potential.

7. State support of agricultural producers:

- financial support through the introduction of credit programs by state and commercial banking institutions, development of the state intervention system, regulatory support of business entities;

- formation of investment attractiveness of the stock market.

8. Development of external stock exchange activities: improving the mechanism of wholesale trade on the foreign market through the use of modern trade technologies, attracting new participants by bringing the world's standards of quality and qualified support.

9. Improvement of the scientific component: provision of financial and consulting support by state bodies to organizations, individuals and legal entities for carrying out scientific and technical works in the field of stock exchange activities with further implementation in practice.

10. Development of the stock exchange marketing system: provision the formation of a real system of stock exchange marketing with step by step analysis.

## **Conclusions**

The mechanism of the functioning and development of stock trading in Ukraine can be created through the establishment of clear standards of activity, taking into account modern requirements. Implementation of the state policy in the area of stock exchange activity at the local level will ensure its development within the stock exchange units, at the regional level – the regulation of stock exchange relations within the territorial stock exchange markets, at the national level – the improvement of stock exchange relations at the state level, at the international level – the conduct of the external state stock exchange policy.

There is a need to attract small and medium-sized businesses to trading processes on stock exchanges by enabling business entities to sell or buy products or services at stock exchanges, where an important component is the formation of a unified system of standardization and certification of products that becomes the object of trading on stock exchanges.

Strengthening the function of marketing activities in the system of stock exchange relations involves the formation of demand for stock services and customer satisfaction. One of the key goals of stock exchange marketing is the continuous attraction of new clients, which should take place taking into account the factors affecting the functioning of the stock market, where risk plays a significant role, and the task of stock marketing is to identify the sources of risk and minimize it. The implementation of effective marketing activities includes the study of potential customers, customer motivation, stock market analysis, stock market research, the study of the components of the stock products promotion, the study of the competitive environment, the implementation of promotional activities.

Reorganization of commodity stock exchanges should take place by uniting small and medium-sized stock exchanges into more powerful, increasing number of brokerage offices.

The creation of department for the development of stock exchange activities, the development of its structure, provisions, concept and state program will fully outline the field of influence and activities of the newly created body, which, in own turn, will ensure the effective functioning of stock exchanges and stock exchange relations.

The directions of development and improvement of stock exchange activities with the help of a common state regulator involves the development of regional programs for the functioning of the stock market, the preparation of draft regulations and other constituent documents that regulate the development of the market, monitoring the implementation of the goals and tasks.

The transparency of the stock market will be result of the introduction of a mechanism for the direct participation of the state into the stock exchange activities. The acceleration of international capital turnover and the creation of conditions for macroeconomic planning at the national and global levels will be too. Activating the development of the information space and increasing the use of Internet-resources will ensure attraction of new participants into stock trading, expand the marketing opportunities of stock exchanges, and the formation of an effective legal framework will

enable stock exchange participants to obtain guarantees for the implementation of stock exchange transactions and minimize risks.

### *References*

1. John J. Murphy (1999). *Technical Analysis of the Financial Markets: A Comprehensive Guide to Trading Methods and Applications*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
2. William F. Sharpe (1998). *Investments* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
3. William F. Sharpe (2006). *Investors and Markets: Portfolio Choices, Asset Prices and Investment Advice* (Princeton Lectures in Finance). Princeton, NJ: Princeton University Press.
4. Leedy, P. D., and J. E. Omrod. 2005. *Practical Research: Planning and Design* (8th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Merrill Prentice Hall.
5. Ansoff H.I. 1965. *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.
6. M. E. 1985. *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
7. David E.R. 1999. *Strategic Management Concepts* (7th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
8. Borges J.A.R., Machado J.A.D. 2012. Risks and risk management mechanisms: An analysis of the perceptions of producers of agricultural commodities. *Interdisciplinary Journal of Research in Business*, 2: 27–39.
9. A.D. Jr. 1962. *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. Cambridge: Cambridge MIT Press.
10. Vachal J., Vochozka M. et al. 2013. *Business Management*. Prague: Grada Publishing.
11. Reznik N. 2016. *Entrepreneurial firm: organizational aspect*. Ukraine, Kyiv: Publishing of Kyiv International University.
12. Reznik N. 2008. *Mizhnarodna praktyka investuvannya v ahrarnomu sektori*. [International practice of investing in the agrarian sector], *Economy of AIC* 12: 65-67.
13. McNamara C. 2015. *Historical and Contemporary Theories of Management*. Available at <http://managementhelp.org/management/theories.htm>

***Чебанова Н.В.***

*доктор економічних наук, професор*

***Орлова В.М.***

*кандидат економічних наук, доцент*

*Український державний університет залізничного транспорту*

## **ФОРМУВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ В РОЗРІЗІ ДІАГНОСТИКИ СТАНУ ВНУТРІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА ЗА МСФЗ ДЛЯ ЗМІЦНЕННЯ ЕКСПОРТНОГО ПОТЕНЦІАЛУ**

**Вступ.** Світова економіка сьогодні характеризується глобалізацією ринків, збільшенням конкуренції та трансформацією світових систем господарювання. У багатьох країнах конкуренція була практично відсутньою, зокрема, вона стримувалась самими урядами країн. Та за останні десятиліття посилення конкуренції відбулось практично у всіх країнах. Динамізм ринкового середовища



зумовив моральне старіння попередніх методів діяльності і висвітлив невідповідність багатьох країн, галузей і підприємств до нових умов господарювання.

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства відображає можливість ефективної виробничо-господарської діяльності в умовах глобального конкурентного ринку. Це забезпечується всім комплексом наявних у підприємства ресурсів. Виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів і послуг є узагальнюючим показником життєздатності підприємства, його вміння ефективно використовувати свій фінансовий, виробничий, науково-технологічний та трудовий потенціал [1].

Конкурентоспроможність країни ґрунтується на її здатності займати і утримувати стійкі позиції на певних сегментах світового ринку за наявності економічного потенціалу, який забезпечує динамічне зростання на інноваційних засадах. При цьому необхідними передумовами є розвинена система ринкових інститутів, здатність швидко реагувати на зміни світової кон'юнктури, що дає змогу максимально забезпечити реалізацію національних інтересів. Змістовний аналіз особливостей розвитку національних економік, достовірність інформаційної бази щодо оцінки поведінки різних економічних агентів на світових ринках, встановлення взаємозв'язків між основними макроекономічними показниками країни та рівнем її конкурентоспроможності, а також побудова ефективних моделей для виявлення та прогнозування основних тенденцій розвитку економіки України набувають дедалі більшої актуальності.

Зокрема, і в Україні нестача теоретичних розробок і практичних методів досягнення і підтримання рівня конкурентоспроможності стримує розвиток економіки, підвищення рівня життя, що і обумовлює актуальність вивчення цієї проблеми. Основними проблемами, які перешкоджають успішній реалізації конкурентних переваг є перш за все технологічна відсталість вітчизняних компаній та наявність несприятливого бізнес-клімату в українській державі. У більшості випадків українська продукція виявляється неконкурентоспроможною внаслідок відсутності відповідних систем оцінки товарів, які не відповідають загальноприйнятим у світі.

Таким чином потрібно виявити основні напрямки управління міжнародною конкурентоспроможністю в рамках українського підприємства задля виходу його на світовий рівень торгівлі та досягнення стійких ринкових позицій як на державному, так і на світовому рівнях.

**Виклад основного матеріалу.** Виявлення проблем і їх аналіз дозволив сформулювати деякі основні положення:

1) конкурентоспроможність – це властивість об'єкта, що характеризується ступенем реального чи потенційного задоволення ним конкретної потреби порівняно з аналогічними об'єктами, представленими на цьому ринку [2]. За визначенням Європейського форуму з проблем управління “конкурентоспроможність – це реальна чи потенційна можливість фірм в існуючих для них умовах проектувати, виготовляти і збувати товари, які за

ціновими і неціновими характеристиками більш привабливі для споживача, ніж товари конкурентів”. Під конкурентоспроможністю підприємства розуміють його здатність досягати конкурентних переваг над іншими підприємствами на конкретному ринку. Конкурентна перевага – будь-яка ексклюзивна цінність, яку має підприємство і яка дає йому перевагу над конкурентами. Конкурентні переваги можуть бути конструктивними, технологічними, інформаційними, кваліфікаційними, управлінськими тощо [2].

Міжнародна конкурентоспроможність підприємства проявляється у досягненні ним конкурентних переваг у міжнародному суперництві, що визначається такими основними принципами, а саме: по-перше: підтримується тільки завдяки безперервним удосконаленням, по-друге: стосується всієї системи створення цінностей, по-третє: вимагає вдосконалення її джерел та вимагає глобального підходу стратегії [3].

На конкурентоспроможність товарів впливають такі зовнішні фактори:

1. Рівень конкурентоспроможності країни.
2. Рівень конкурентоспроможності галузі.
3. Рівень конкурентоспроможності регіону.
4. Рівень конкурентоспроможності організації, що випускає товар.
5. Сила конкуренції на виході системи.
6. Сила конкуренції на вході системи – серед постачальників сировини, матеріалів та ін. ресурсів.
7. Сила конкуренції серед товарів замінників.
8. Поява нових потреб.
9. Рівень організації виробництва, праці і управління у посередників і споживачів товарів.

10. Активність контактних аудиторій (громадських організацій, ЗМІ тощо).

Серед внутрішніх факторів слід відмітити:

1. Патентоспроможність (новизна) конструкції (структури, складу) товару.
2. Раціональність організаційної і виробничої структур системи.
3. Конкурентоспроможність персоналу системи.
4. Прогресивність інформаційних технологій.
5. Прогресивність технологічних процесів і обладнання.
6. Науковий рівень системи управління.
7. Обґрунтування місії організації.

Внутрішніми чинниками конкурентоспроможності підприємство здатне повністю управляти. Їх наявність залежить лише від системи управління на підприємстві та ставлення до цього бізнесу його власників. Існують різні підходи до виокремлення внутрішніх чинників конкурентоспроможності. Зокрема до внутрішніх чинників зараховуються такі [4]:

– діяльність керівництва та апарату управління підприємства, організація та виробнича структура, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів;

– система технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, заміна їх на сучасні забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

– сировина, матеріали, напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини приводить до збільшення витрат виробництва, і відповідно до зменшення прибутку;

– збут продукції. Для підвищення конкурентоспроможності підприємства необхідно здійснювати ефективний збут продукції, завойовувати нові ринки, стимулювати здійснення продажу, вживати маркетингові заходи.

До того ж внутрішніх чинників, які визначають конкурентні переваги підприємства і його продукції значно більше. Підсумуємо внутрішні чинники:

- фінансові – доступ до фінансових ресурсів та уміння ними управляти;
- управлінські – наявність ефективного менеджменту підприємства;
- технологічні – наявність новітніх технологій, інновацій та достатніх виробничих потужностей;
- кадрові – наявність на підприємстві достатньої кількості персоналу належної кваліфікації та можливість залучення найму необхідних працівників;
- рівень попиту на товар;
- доступ до сировини і матеріалів, які створюють на видобувних, сільськогосподарських або інших промислових підприємствах;
- об'єктивні характеристики товару – якість, склад, його властивості;
- конкурентоспроможність системи збуту – ефективні канали розподілу продукції.

Зовнішні чинники конкурентоспроможності є або умовами, до яких повинно пристосовуватися підприємство, або лише частково підконтрольні йому. Умовами, до яких змушене пристосовуватися підприємство, на нашу думку, є: рівень конкурентоспроможності економіки; рівень конкурентоспроможності галузі; чинники зовнішнього макросередовища.

Конкурентоспроможність окремого підприємства залежить від об'єкта порівняння, а також факторів, які використовуються для оцінки конкурентоспроможності. Залежно від доходу споживачів конкурентоспроможність формується за конкретними видами об'єктів: середньої якості – для споживачів з низьким доходом (капіталом), високої якості – для масового споживача із середнім доходом, дуже високої (престижної) – для споживачів з високим доходом. Конкурентоспроможність об'єкта визначається щодо конкретного ринку або конкретної групи споживачів, сформованої за визначеними ознаками стратегічної сегментації ринку [4].

Оцінка конкурентоспроможності підприємства є складним і багатофакторним завданням, яке зводиться до інтерпретації і оцінки системи показників, які характеризують різні сторони діяльності підприємства, що формують його конкурентоспроможність [5]. Оцінка рівня конкурентоспроможності підприємства дає змогу:

- сформуувати управлінські завдання (визначення підходів до виробництва, технології, збуту, найму трудових ресурсів, фінансування матеріального, інформаційного та організаційного забезпечення);
- прийняти управлінське рішення (зменшити витрати, зосередити увагу на конкретному сегменті ринку, укласти відповідні контракти);
- розробити заходи, спрямовані на розвиток і підтримку конкурентних переваг (здійснити інновації, підтримати довгострокові переваги, опередити дії учасників, розробити заходи освоєння нових ринків і залучення коштів інвестора);
- адаптувати підприємство до ринкових умов господарювання, здатних забезпечити перемогу в конкурентній боротьбі за споживача та ринки збуту тощо.

Оцінка розвитку підприємства з точки зору оцінки конкурентоспроможності підприємства здійснюється відповідно до найбільш загальних підходів – структурного та функціонального [6]. В основі структурного підходу до оцінки конкурентоспроможності підприємства лежить аналіз його позиції на ринку з урахування рівня монополізації галузі, тобто концентрації виробництва і капіталу, наявності вхідних бар'єрів для нових підприємств, що вступають до галузевого ринку, ступеня диференціації продукції, можливості технологічних нововведень та економії на масштабах виробництва. Функціональний підхід полягає у визначенні конкурентоспроможності підприємства за показниками ефективності виробництва, фінансового стану, збуту та конкурентоспроможності товару. Перевагою функціонального підходу є використання тих груп показників, які дають змогу більш об'єктивно оцінити найважливіші сфери діяльності підприємства, зокрема фінансово-господарську діяльність підприємства (продуктивність праці та фондівіддача, показники ліквідності та платоспроможності підприємства, рентабельності продажу тощо), та визначити його місце на галузевому ринку. Однак цей підхід не дає змогу врахувати такі характеристики конкурентоспроможності підприємства, як імідж та потенціал підприємства. Крім того, для оцінки конкурентоспроможності підприємства з аналізом ступеня стійкості положення підприємства на галузевому ринку, спроможності виробляти продукцію, що користується попитом, використовуються окремі кількісні показники: відношення прибутку до загальної вартості продажу (підвищення цього показника свідчить про підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства); співвідношення загальної вартості продажу та вартості нереалізованої продукції, що свідчить про зміну попиту на продукцію підприємства і, відповідно, його конкурентоспроможності; відношення загальної вартості продажу до вартості матеріальних виробничих запасів, що показує зміну обігу запасів внаслідок зміни попиту на продукцію та запасів сировини. Як правило, кожен підхід до оцінки конкурентоспроможності розроблений не для всіх однорідних підприємств, а для одного-двох. Залежно від того, з якою метою і ким проводиться оцінка конкурентоспроможності, значно коливаються кількість факторів, які беруть участь в оцінці, їх якісний склад та значення. Варто відзначити, що сьогодні для оцінки конкурентоспроможності підприємства використовується цілий ряд методів, що пояснюється

неоднозначністю наявних методичних підходів у дослідженні конкурентоспроможності підприємства.

Узагальнюючи наявні наукові дослідження з цього питання, всю сукупність методів оцінки конкурентоспроможності підприємства можна їх класифікувати за такими ознаками: за об'єктом оцінки (продукції, персоналу, потенціалу); за способом здійснення оцінки (індикаторні, матричні, графічні, математичні); за напрямом формування інформаційної бази (критеріальні, експертні); за видами використовуваних показників (диференційовані, комплексні); за періодом розрахунку (фактичні, прогностичні); за можливістю розроблення управлінських рішень (поточні, стратегічні) [6; 7; 8].

Таким чином, окреслене дає підстави стверджувати про те, щоб бути конкурентоспроможним підприємством необхідно постійно себе тримати у гарній економічній формі. А для цього потрібна своєчасна діагностика. А саме - економічна діагностика, яка робиться на даних бухгалтерського обліку в сучасних умовах переходу до міжнародних стандартів (МСФЗ), так як глобалізація істотно послабила роль та значення традиційних національних систем регулювання обліку шляхом запровадження, функціонування та широкої взаємодії відповідних міжнародних організацій. Для ефективного управління будь-яким підприємством, установою чи організацією, необхідно володіти об'єктивною, достовірною та своєчасною інформацією. В першу чергу це є облікова інформація, яка формується за допомогою облікового апарату. Тому правильна організація бухгалтерського обліку на підприємстві є невід'ємним елементом, яка впливає на якісне інформаційне забезпечення, необхідне для ефективного функціонування підприємства. Проте створити потужні наднаціональні механізми регулювання в цій сфері, на даний момент, все ж таки не вдалося, оскільки в результаті економічної кризи загальмувалися саме процеси гармонізації облікових систем та поновилися дискусії щодо вибору бази формування загальносвітової моделі обліку. Сформувався чітко виражений детермінуючий вплив глобалізаційних тенденцій розвитку світової економіки та фондового ринку на процеси стандартизації і гармонізації бухгалтерського обліку та фінансової звітності, що дозволить і в майбутньому робити обґрунтовані припущення відносно подальших перспектив формування загальносвітової облікової моделі [9]. При цьому у якості компромісного, але, деструктивного способу вирішення зазначених проблем пропонується введення до МСФЗ, що переглядатимуться, не лише принципів, а й правил обліку.

Система бухгалтерського обліку та фінансової звітності в Україні потребує реформування, запровадження методології розкриття економічної інформації за міжнародними стандартами для забезпечення відкритості, прозорості та зіставлення фінансової звітності суб'єктів господарювання [10]. Прозорість фінансової звітності необхідна для залучення в країну вільного іноземного капіталу, оскільки якісна і порівнянна звітна інформація є необхідною умовою підвищення інвестиційної привабливості компаній, сприяє зниженню підприємницьких ризиків і збільшенню освоєння інвестиційних проектів. З огляду

на необхідність підготовки фінансової звітності в єдиному форматі, компанії багатьох країн складають фінансові звіти за МСФЗ. При формуванні фінансової звітності, концептуальною основою якої є МСФЗ, загострюється увага до питань прозорості наведеної в ній інформації. Прозорість (анг. transparent – прозорий, явний очевидний) – відсутність секретності, доступність інформації [11]. Бухгалтерський облік як інформаційна модель оброблення інформації про об'єкти, явища та процеси на мікрорівні повинен модифікуватися в рамках домінуючих змін економічного середовища. Незаперечним залишається той факт, що розвиток теоретичних, методологічних та організаційних основ системи бухгалтерського обліку базується на застосовуваних або ж затребуваних інформаційних конструкціях, які є окремим елементом сучасних економічних теорій конкурентоспроможності.

Для досягнення довготривалого успіху робота із забезпечення конкурентоспроможності має здійснюватися в усіх сферах та в усіх аспектах його діяльності. Звідси випливає, що одним з ключових аспектів конкурентоспроможності підприємства є фінансовий, який включає такі поняття, як: ступінь ліквідності, активність, доходність, платоспроможність підприємства, залучення зовнішніх фінансових ресурсів, інвестування наявних коштів, загальний фінансовий стан підприємства.

Позитивні ефекти від використання МСФЗ вітчизняним бізнесом для внутрішніх і зовнішніх користувачів інформації полягають у появі додаткових можливостей для підвищення ефективності ведення бізнесу, зокрема: зростання ринкової капіталізації, вихід на міжнародні ринки капіталу, диверсифікація джерел капіталу та, як наслідок, зниження вартості залученого капіталу, забезпечення порівнянності звітності з іншими організаціями, незалежно від того, резидентом якої країни вони є і на якій території здійснюють господарську діяльність; досягнення якісного рівня прозорості інформації, який забезпечується шляхом дотримання правил її складання, а також численними поясненнями до звітності [12].

Експортний потенціал підприємства – це система ресурсів (активів) і топ-характеристик підприємства, використання яких забезпечує його функціонування на зовнішньому ринку. Головною характеристикою експортного потенціалу підприємства є його ефективність. Ефективність експортного потенціалу підприємства відображає: 1) здатність підприємства до виживання, збереження його як цілісної системи техніко-технологічних, економічних, організаційних, соціальних та інших елементів за рахунок як внутрішніх сил, так і додаткової «енергії» із зовнішнього середовища; 2) адаптаційну здатність підприємства до вимог зовнішнього середовища у ринково-продуктовому, технологічному, просторово-часовому та інших вимірах; 3) економічну раціональність (доходність) циклу «ресурси – трансформація – готові вироби»; 4) конкурентну позицію підприємства на релевантному зовнішньому ринку – конкурентоспроможність підприємства. Все це можливо за наявності відповідної фінансової інформації за МСФЗ.

Система показників діагностики стану внутрішнього середовища підприємства і системи «підприємство – цільовий зовнішній ринок» та алгоритми їх розрахунку на сьогоднішній день розроблено тільки на базі національних стандартів Тютюнниковою С.В. та Мельник Л.О. [13]. Наші пропозиції - це використання фінансових показників на мікро- та макрорівні згідно з МСФЗ за основними напрямками аналізу: майновий стан, ліквідність, платоспроможність, фінансова незалежність, рентабельність, ділова та ринкова активність. Показники ринкової активності виступають індикаторами інвестиційної привабливості підприємства. Найбільш традиційними з них є: прибуток на акцію, цінність, дивідендна доходність та балансова вартість акції, коефіцієнт дивідендних виплат, котирування акції, ліквідності акцій на біржі. За даними прийнятої в Україні бухгалтерської звітності можливо розрахувати тільки два з вищеназаних показників: коефіцієнт дивідендних виплат і балансову вартість простих акцій, що знаходяться в обігу. Розрахунок інших показників даної групи практикується у розвинутих країнах, в яких застосовані МСФЗ. В Україні, за рахунок невідповідності бухгалтерського обліку МСФЗ, недостатньої розвинутості фондового ринку та особливостям дивідендної політики вітчизняних підприємств (відсутності або нерегулярності дивідендних виплат) з'ясування ринкової активності застосовується тільки у невеликій кількості випадків. Ключовим моментом фінансового аналізу є значення показників, що використовуються у якості бази порівняння. Більшість науковців пропонують використання як бази порівняння даних минулих періодів досліджуваного підприємства, лідируючих (або конкуруючих) компаній, нормативних величин, середньогалузевих значень фінансових показників.

**Висновок.** Наведений підхід до аналізу за МСФЗ, дозволяє зробити висновок, що дана методика надає можливість з різних сторін аналізувати тенденції фінансово-господарської діяльності на мікро- і макрорівні. Поряд із цим при її застосуванні для дослідження фінансового стану суб'єктів господарювання України, виявляються певні недоліки, такі як: невідповідність бухгалтерської звітності вимогам МСФЗ, що заважає більш детальному розкриттю фінансової інформації; наявність великої кількості показників, деякі з яких не пристосовані до вітчизняних умов (одним з основних видів крупних вітчизняних підприємств є інші операційні витрати, які не входять до складу жодного фінансового показника) та не мають економічного змісту; дублюють або суперечать один одному; залишення поза увагою аналізу оптимальності існуючої на підприємстві політики оподаткування, яка, в умовах практично постійної зміни податкового законодавства, є актуальною і необхідною; неврахування при визначенні прибутковості й рентабельності існування інших видів доходів і надходжень, крім виручки від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), оскільки чистий прибуток є результатом усіх видів фінансово-господарської діяльності підприємства; недоцільність використання у якості інформаційної бази порівняння середньогалузевих значень фінансових коефіцієнтів і показників лідируючих компаній за наявністю суттєвих особливостей у режимах

функціонування підприємств (за винятком даних однотипних виробництв однорідної продукції із схожими масштабами і технологічними особливостями); відсутність макроекономічної статистичної інформації щодо показників ділової активності, які здійснюють безпосередній вплив на швидкість обороту національної грошової одиниці та необхідний об'єм монетарної маси. Подолавши всі наведені недоліки в аналізі своєї економічної діяльності, підприємства України мають стати конкурентоспроможними.

*Список використаних джерел:*

1. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление: учебное пособие / Р.А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М. – 2000. – 312 с.
2. Баркан Д.И. Маркетинг для всех. – Л.: “Культ-информпресс”, 2001. – 256 с.
3. Портер М. Конкуренция: Учеб. пособие / Пер. с англ. – М.: Издательский дом “Вильямс”, 2001. – 495 с.
4. Кривешко О.В. Чинники формування конкурентоспроможності підприємств та кластерів / О.В. Кривешко, П.В. Сідун // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2011. – С. 180-188.
5. Реутов В. Управление конкурентоспособностью: [монография] / В. Реутов, Н. Вельгош. – Симферополь: Таврия, 2005. – 200 с.
6. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг. – 2-е изд. – СПб: Питер, 2002. – 448с.
7. Ілляшенко С. Інноваційний менеджмент: [підручник] / С. Ілляшенко. – Суми: ВТД – Університетська книга, 2010. – 334 с.
8. Сладкевич В. Стратегічний менеджмент організацій: [підручник] / В. Сладкевич. – К.: Персонал, 2008. – 496 с.
9. Нищенко Л.П. Гармонізація бухгалтерського обліку та фінансової звітності України з міжнародними стандартами [Текст]: автореф. дис. канд. екон. наук. 08.00.09 / Л.П. Нищенко; КНУ ім. Т. Шевченка. – К., 2008. – 20 с.
10. Штулер Г.Г. Перспективні напрямки узгодження фінансової звітності в Україні за міжнародними стандартами / Г.Г. Штулер, В.К. Макарович, Т.І. Владімірова // Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. – Ужгород: УжНУ. – 2010. – Спецвипуск 29. – Ч. II. – С. 253– 257.
11. Кузнецов С.А. Большой толковый словарь русского языка: Справочное издание / С.А. Кузнецов. – СПб. : Норинт, 2000. – 1536 с.
12. Засадний Б.А. Міжнародний досвід застосування МСФЗ: переваги та недоліки для України // Теоретичні та прикладні питання економіки. – 2013. – № 28. – С. 255–261.
13. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства [Текст]: конспект лекцій / С.В. Тютюнникова, Л.О. Мельнік; Харк. держ. ун-т харч. та торг. – Х. : ХДУХТ, 2010. – 186 с.



**РОЗДІЛ 5.**  
**МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА В**  
**ЦИФРОВОМУ СУСПІЛЬСТВІ: КОНКУРЕНТНИЙ, СТРАТЕГІЧНИЙ ТА**  
**ОРГАНІЗАЦІЙНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТИ**

**Пушкар О. І.,**

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та бізнесу,*

**Кіна Д.В.**

*кандидат економічних наук, викладач кафедри менеджменту та бізнесу*

*Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця*

**СУТНІСТЬ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ ТА ЇЇ КЛАСИФІКАЦІЯ**

Аналіз трактувань сутності стратегії з позицій ключових підходів, які існують в економічній літературі дозволив зробити уточнення її економічного змісту та виділити ключові характеристики. Для вирішення цього завдання необхідно провести контент-аналіз, враховуючи результати аналогічних досліджень, проведених, О. Фурер, Х. Томас і А. Гусевська [11], в якому не тільки встановлено характерні і стратегії, але й розроблено таблицю частот посилань. Так, в результаті аналізу з'ясувалося, що найчастіше згадуються такі ключові слова: продуктивність (36,6%), зовнішнє середовище (25,1%), можливості (24,4%), організація (23,2%), методологія (18,2%), міжнародний (17,8%), альянси (15,9%), корпоративний (15,2%), конкуренція (14,8%), місія (14,3%), інновації (13,6%), зростання (12,6%) та ін. Крім цього було проведено множинний кореспонденційний аналіз між зазначеними ключовими словами, що дозволило встановити відносини між цими номінальними змінними, тобто визначити їх внутрішню структуру. Таким чином, було встановлено такі внутрішні фактори: конкурентна та корпоративна стратегії, здійснення стратегії, роль стратегічного менеджера [Error! Reference source not found.]. Однак, спиратися на представлені вище результати досліджень неможливо, оскільки вони охоплюють лише періоду американо-журналістських досліджень, відображаючи цим їх парадигму стратегічного менеджменту, яка відрізняється від східноєвропейської. Тому було проведено власний контент-аналіз категорії «стратегія» на основі визначень найвідоміших закордонних дослідників та вітчизняних науковців, узагальнені результати якого надано в табл. 1.1.

Таблиця 1

Ключові слова із узагальненнями

№	Ключові слова у авторів	Автори	Згадування	Узагальнення
1	2	3	4	5
1.	Зв'язок із зовнішнім середовищем	Блакита Г., Бухалков М., Василенко В. і Ткаченко Т., Виханський О., Володькіна М., Ганнеча О., Думанська К., Жаданова Ю., Ковальчук С., Ковені М., Люльов О., Степанова Т. і Квілінський А., Тимофієва С., Тридід О., Трухан О., Турусін Ю. і Ляпіна С., Волкер (мол) О.	17	Зовнішнє середовище (8)
2.	Своєчасна адаптація (реакція)	Блакита Г., Вачугов Д., Думанська К., Прокопчук Л., Тимофієва С., Хрущ Н.	6	

1	2	3	4	5
3.	Управлінський інструмент	Селезньова Г., Ганнеча О., Дімітрова О., Думанська К., Кириченко О., Котельников В.	6	Інструментарій управління діяльністю (5)
4.	Засіб організації діяльності	Колпаков В., Мартиненко М., Річардсон Р., Томпсон М., Тридід О., Фаей Л. і Рендел Р.	6	
5.	Сфера, засоби, форми діяльності	Виханський О., Гершун А. і Горський М.	2	
6.	Модель завдань (дій)	Боумэн К., Єгоршин О., Карлоф Б., Кіндрацька Г., Константинов Г., Кукушкін О., Мінцберг Г., Прокопчук Л., Романов А., Романюк Л., Трухан О., Уолкер (мол) О.	12	Модель дій підприємства (7)
7.	Модель функціонування пі-ва	Баринів В. і Осовська Г., Дмитренко А., Жаданова Ю., Козьменко С. і Шпиг Ф., Хрущ Н.	5	
8.	Ключові конкурентні переваги	Баринів В. і Осовська Г., Дойль П., Каплан Р. і Нортон Д., Константинов Г., Наливайко А., Попов С., Прокопчук Л., Романюк Л., Шталь Т. (чинники успіху), Фаей Л. і Рендел Р., Хаммер М., Хендерсон Б.	12	Забезпечення конкурентних переваг (5)
9.	Конкурентоспроможні дії	Івлєв В. і Попова Т., Хрущ Н.	2	
10.	Система стратегічних рішень	Армстронг М., Булеєв І., Вачугов Д., Веснін В., Герчикова І., Дойль П., Іванов Ю. і Тищенко О., Кіржнер Л. і Кієнко Л., Койн К. і Субраман'ян С., Попов С., Поршнев А. і Румянцева З., Шталь Т.	12	Система стратегічних рішень (5)
11.	Схема прийняття рішень	Корольов В., Чупіс А.	2	
12.	Політика (принципи)	Абчук В., Гершун А. і Горський М., Добренєв К. і Долгоруков О., Думанська К., Ендрюс К., Ковальчук С., Мінцберг Г., Портер М., Сімонова В., Шершньова З. і Оборська С.	10	Правила, принципи, політика (7)
13.	Перелік правил	Ансофф І., Градов А., Зінченко В., Люльов О., Люкшинов О., Селезньова Г., Чупіс А.	7	
14.	Здійснення місії підприємства	Абчук В., Баринів В. і Осовська Г., Веснін В., Кіндрацька Г., Константинов Г., Ламбен Ж.-Ж., Мескон М., Селіверстова Л., Шеховцева Л.	9	Здійснення місії (4)
15.	Концепція	Попов С., Трухан О.	2	
16.	Сфера бізнесу, конкуренція в ньому	Бухалков М., Ендрюс К., Зайцева О. і Радугін О., Котельников В., Томпсон А. і Стрікленд А., Портер М., Шеховцева Л.	7	Ренесанс бізнесу
17.	Комбінація методів конкуренції	Томпсон А. і Стрікленд А.	1	
18.	Розвиток компанії	Блакита Г., Градов А., Котлер Ф. і Армстронг Г., Кукушкін О., Попов С., Трухан О., Яцура В. і Жук О.	7	Розвиток підприємства (6)
19.	Напрямок розвитку	Ганнеча О., Виханський О., Герчикова І., Думанська К., Немцов В. і Довгань Л., Шершньова З. і Оборська С.	6	
20.	Програма розвитку	Турусін Ю. і Ляпіна С., Ігнат'єва І.	2	
21.	Внутрішнє середовище	Бухалков М., Ковальчук С., Люльов О., Тимофієва С., Турусін Ю. і Ляпіна С.	5	
22.	Взаємовідносини всередині під-ва	Виханський О., Ганнеча О., Жаданова Ю.,	3	
23.	Потенціал підприємства	Дімітрова О., Блакита Г.	2	Внутрішнє середовище (3)

1	2	3	4	5
24.	Зацікавлені сторони	Блакита Г., Джонсон Дж. і Шоулз К., Фаей Л. і Рендел Р.	3	Зацікавлені сторони (1)
25.	Задоволення потреб споживачів	Томпсон А. і Стрікленд А., Жаданова Ю., Немцов В. і Довгань Л.	3	
26.	Узгоджена цілісність	Гершун А. і Горський М., Мінцберг Г.	2	Системність діяльності підприємства (2)
27.	Системний підхід	Котлер Ф. і Армстронг Г., Грант Р.	3	
28.	Сукупність складових	Іванов Ю. і Тищенко О.	1	
29.	Синергетичні конфігурації	Герасимова Н.	1	

Дані табл. 1 свідчать про різнонаправленість суджень щодо змісту стратегії підприємства та зробити висновок про пріоритетність зв'язування стратегії із зовнішнім середовищем, (що співпадає з позицією І. Ансоффа та Г. Мінцберга), а також наголосити на її використанні у якості управлінського інструменту, з метою реалізації управлінських функцій відносно діяльності підприємства.

Як показав аналіз, важливою характеристикою стратегії є її роль у забезпеченні розвитку підприємства (15 % згадувань), пріоритетність постановки цілей (60 % згадувань), забезпечення конкурентних переваг (14 %) та конкуренція в бізнесі (8 %) – дивись рис. 1.



Рис. 1. Результати контент-аналізу

На основі виокремлених ключових слів для встановлення структури поняття «конкурентна стратегія» було зроблено наступні висновки: по-перше, на відміну від широкого бачення стратегії підприємства (42 ключові характеристики),

конкурентна стратегія детермінується лише 7 (рис. 2) по-друге, недостатня кількість таких характеристик потребує проведення додаткового контент-аналізу категорії.



Рис. 2. Ключові характеристики конкурентної стратегії

Вищезгадане дозволило встановити наступне базове визначення конкурентної стратегії як інструментарю управління діяльністю підприємства на ринку в конкурентному середовищі, розробка якої підпорядкована встановленими «правилами гри», націлена на досягнення цілей конкурентної боротьби, шляхом створення нових та захисту існуючих конкурентних переваг на основі забезпечення унікального взаємозв'язку ресурсів шляхом реалізації стратегічного потенціалу. Вона стратегія у лінії поведінки підприємства у конкурентній боротьбі, а її вибір залежить від стану конкуренції в галузі, окремому бізнесі та життєвого цикл продукції, яка позиціонується на цьому ринку.

Спираючись на класифікацію конкурентних стратегій. Наведених в роботі Лепейко Т. та Кіпи Д.[9], представлену на рис. 3, можна запропонувати використовувати за критерієм конкурентна перевага варто виділяти такі види конкурентних стратегій: на існуючих ринках – лідерство у витратах або функціональне виробництво та лідерство по продукту або диференціація в контексті конкуренції в «червоному океані», на нових ринках – впровадження інновацій (експлерентна стратегія) в контексті конкуренції в «блакитному океані», а за за критерієм виживання і пристосування всі види конкурентних стратегій дублюються в інших класифікаціях.

На цій підставі визначено три ключові критерії класифікації: за типом конкурентної переваги, за ринковою часткою і за напрямом дій на ринку, які згруповано в матриці (табл.2).

Для обґрунтування та розробки конкурентної стратегії пропонується використовувати наступні підходи:

- інструментальний підхід, який орієнтований на визначення цілей підприємства та засобів їх досягнення. Стратегія розглядається як план досягнення цілей засобом визначених інструментів;
- адаптивний підхід передбачає пристосування до зовнішнього середовища, а стратегія використовується як адаптивний механізм;
- процесний підхід, зорієнтований на розробку та реалізацію стратегії і на аналіз взаємозв'язків і взаємозалежностей підсистем підприємства, як складної системи [10].



Рис. 3. Класифікація конкурентних стратегій [9]

## Диференціація стратегій за критерієм «ринок-конкурентна перевага»

Конкурентна перевага	Лідерство витратами за	Диференціація	Впровадження інновацій
Охоплення всього ринку	Реалізація класичної стратегії низьких витрат на всьому ринку	Реалізація класичної стратегії диференціації на всьому ринку	Виведення принципово нової продукції на весь ринок
Орієнтація на окремий сегмент ринку	Реалізація класичної стратегії низьких витрат в окремому сегменті ринку	Реалізація класичної стратегії диференціації в окремому сегменті ринку	Виведення принципово нової продукції в окремому сегменті ринку
Диференціювання ринків (диверсифікація)	Реалізація стратегії центрованої (вертикальної) диверсифікації на суміжних ринках	Реалізація стратегії горизонтальної диференціації на нових ринках	Реалізація стратегії латеральної (незв'язаної) диверсифікації

Визначимо також й перелік етапів щодо її формування: на першому етапі визначаються цілі конкурентної боротьби, на другому етапі аналізуються фактори зовнішнього середовища, які впливають на його діяльність, а також проводиться аналіз стратегічного потенціалу та визначаються ключові фактори успіху підприємства на ринку та його слабкі місця у конкурентній боротьбі, третім етапом є формулювання множини конкурентних стратегій відповідно наведеній у табл. 1.2 класифікації, шляхом визначення місця підприємства на ринку – його частки, типу конкурентної переваги та перспективних дій на ринку, на четвертому - вибирається конкурентна стратегія на основі сукупності вищенаведених критеріїв.

*Список використаних джерел:*

1. Азарова А. О. Математичні моделі та методи управління стратегічним потенціалом підприємства : монографія / А. О. Азарова, О. В. Антонюк ; Вінниц. нац. техн. ун-т. – Вінниця : ВНТУ, 2012. – 167 с.
2. Азоев Г. Л. Конкурентные преимущества фирмы / Г. Л. Азоев, А. П. Челенков. – М. : ОАО «Типография «НОВОСТИ», 2000. – 256 с.
3. Альтшулер И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации / И. Г. Альтшулер. – М. : Вершина, 2006. – 232 с.
4. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер Ком, 1999. – 416 с.
5. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами / М. Армстронг; пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 2002. – VIII, 328 с.
6. Бакалягин Г. Б. Конкурентоспособность малого предпринимательства / Г. Б. Бакалягин // Вопросы статистики. – 2009. – № 8. – С. 81–84.
7. Баринов В. А. Стратегический менеджмент / В. А. Баринов, В. Л. Харченко. – М : ИНФРА-М, 2006. – 236 с.

8. Блакита Г. В. Фінансова стратегія торговельних підприємств : методологічні та прикладні аспекти : монографія / Г. В. Блакита. – К. : Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2010. – 244с.

9. Кіпа Д.В. Методичне забезпечення формування конкурентної стратегії машинобудівного підприємства: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Кіпа Денис В'ячеславович-Харків,2015. – 312 с.

10. Кривенко Л. В. Конкурентная стратегия предприятия : теория, методология, практика : монография / Л. В. Кривенко, В. М. Милашенко, С. В. Кривенко. – Полтава : ПУЭТ, 2012. – 256 с.

11. Furrer O. The structure and evolution of the strategic management field : a content analysis of 26 years of strategic management research / O. Furrer, H. Thomas, A. Goussevskaia // International Journal of Management Reviews – 2008. – Vol 10. – March. – Issue 1.– pp. 1–23.

***Лепейко Т.І.,***

*доктор економічних наук, професор*

*завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу;*

***Баланович А.М.***

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та бізнесу*

*Харківський національний економічний університет*

*імені Семена Кузнеця, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ ПІДПРИЄМСТВА З УРАХУВАННЯМ ТЕНДЕНЦІЙ РИНКОВОГО СЕРЕДОВИЩА**

Аналіз ринкових тенденцій та їх вплив на рівень розвитку промислових підприємств, наведений в роботі Лепейко Т. та Баланович А. [1] підтверджує динамізм, складність і ризикованість здійснення бізнес-процесів, зростаючий рівень конкуренції на традиційних ринках.

Сутність та особливості розробки механізму формування стратегії підприємства є предметом наукових робіт багатьох вчених, тому визначення його ключових складових, які надані в табл. 1, базуються на проведеному аналізі та узагальненні основних визначень відомих закордонних та вітчизняних учених.

Визначаючи структуру механізму, яку запропонували Лепейко Т. та Баланович А. в роботі [1], більшість вчених акцентує увагу на таких складових, як: суб'єкт та об'єкт управління, цілі, принципи, завдання, методи, важелі та інструменти, функції управління, організаційне, правове, ресурсне забезпечення.

У зовнішньому середовищі суб'єктами, що впливають на функціонування підприємства, є постачальники, споживачі, конкуренти, кредитори, контактні аудиторії (тобто елементи макросередовища прямого впливу). При цьому варто зауважити, що найбільш сильний вплив факторів зовнішнього середовища спостерігається на стадії біфуркації, коли підприємство знаходиться у процесі становлення або занепаду.

Скориставшись узагальненням існуючих принципів стратегічного розвитку та аналізом ринкових тенденцій промислових підприємств в роботі Лепейко Т. та

Баланович А. [1] визначимо основні принципи формування конкурентних стратегії промислових підприємств (рис. 1).

Таблиця 1

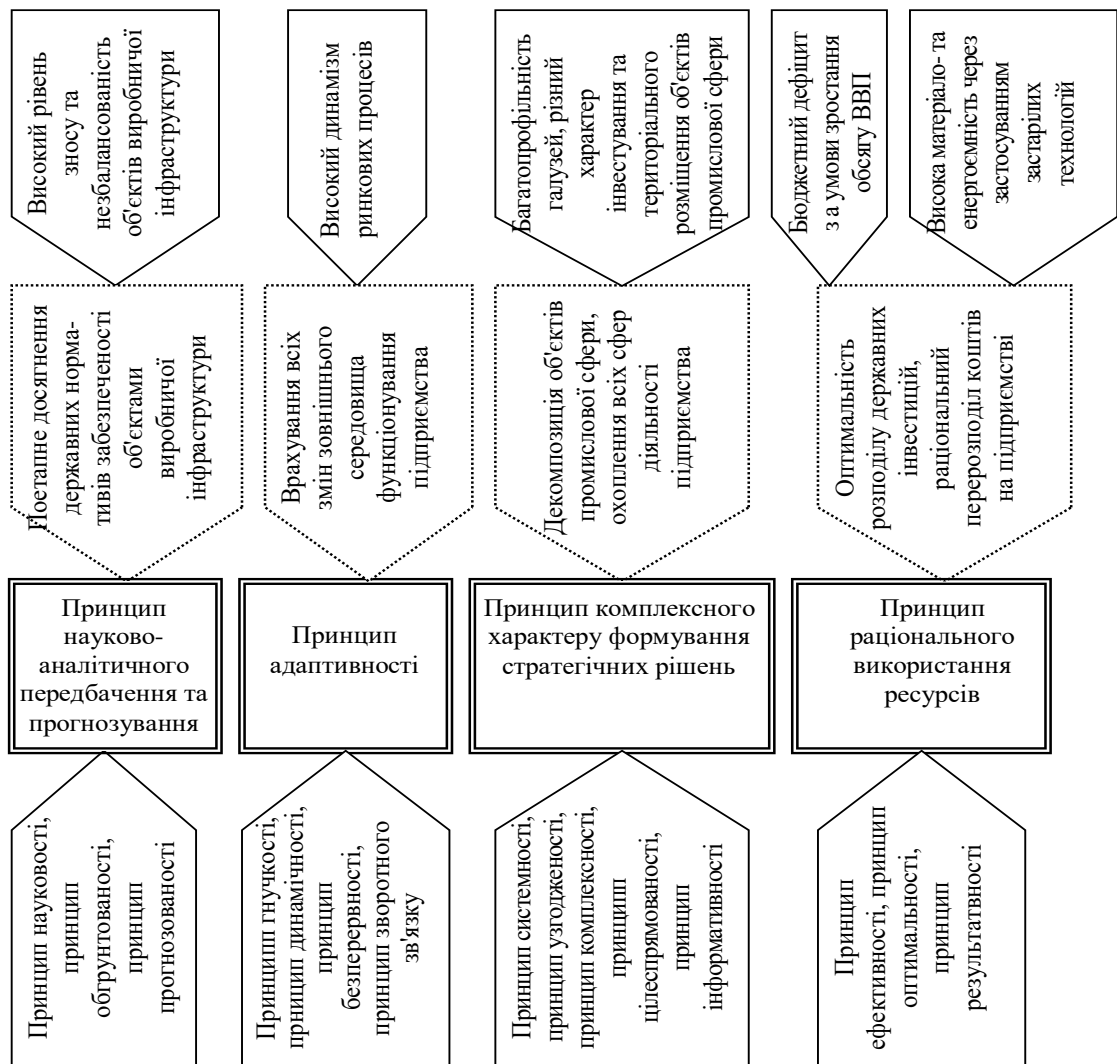
Результати контент-аналізу категорії «механізм» (визначення ключових складових та їх узагальнення)

Ключові складові	Вчені	Частота згадувань	Узагальнення
1	2	3	4
досягнення цілей	О. Івашина, В. Мішин, О. Зайцева, О. Лебедев, Р. Дафт, С. Сивкова	6	Цілі (4)
досягнення мети	Д. Богиня	1	
мета управління	О. Ястремська та В. Пономаренко, М. Єрмошенко, О. Раєвнева, М. Іванов та В. Патрушев, Н. Нижник, О. Кендюхов, Е. Третьяков	9	
принципи	М. Єрмошенко, М. Іванов, В. Патрушев, Н. Нижник, О. Кендюхов, Е. Третьяков	6	Принципи (3)
завдання управління	М. Єрмошенко	1	Завдання (3)
функції	М. Єрмошенко, О. Кендюхов, О. Барановський, В. Пономаренко	5	Функції (2)
підходи	Д. Богиня	1	
критерії оцінки	М. Єрмошенко, О. Раєвнева	2	Методи (5)
моделі	О. Івашина	1	
методи	О. Івашина, Д. Богиня, А. Гапоненко та А. Панкрухіна, О. В. Пономаренко, В. Шликов, М. Єрмошенко, І. Бланк, О. Раєвнева, М. Іванов та В. Патрушев, Н. Нижник, М. Коротков, Р. Дафт, О. Кендюхов, А. Гончарук	17	
важелі	А. Малицький, О. Барановський, Дж. Лафта	3	Важелі (2)
прийоми	Д. Богиня, А. Гончарук	2	
звичаї, традиції	Л. Гурвіц, Д. Норт, М. Олсон	3	
стимули	О. Барановський	1	
інструменти	О. Івашина, О. Барановський, І. Бланк, Е. Третьяков	4	Інструменти (5)
впливи	О. Зайцева, О. Івашина, О. Раєвнева	3	
сукупність дій впливу	О. Лебедев, Р. Дафт	2	
засоби	Л. Гурвіц, Д. Норт, М. Олсон, А. Гапоненко та А. Панкрухіна, О. Барановський, О. Ястремська та В. Пономаренко, та інші	13	
заходи	В. Шликов	1	
забезпечення	О. Івашина, В. Пономаренко	2	Ресурсне забезпечення (3)
ресурси підприємства	О. Раєвнева, М. Єрмошенко, Н. Нижник	3	
закони	Л. Гурвіц, Д. Норт, М. Олсон	3	Правове забезпечення (3)
закономірності	М. Єрмошенко	1	
регуляторні акти	Л. Гурвіц, Д. Норт, М. Олсон	3	Організаційне забезпечення (3)
структура	О. Івашина, О. Ястремська та В. Пономаренко, О. Раєвнева	4	
організаційна структура	М. Єрмошенко, О. Кендюхов	2	



1	2	3	4
об'єкт управління	О. Івашина, Н. Нижник, В. Мухін, О. Кендюхов	4	Об'єкт управління (5)
процеси	Д. Богиня, С. Мочерний, А. Азриліян	3	
параметри системи	А. Малицький	1	
система	С. Мочерний, С. Сивкова, О. Кендюхов, В.	4	
стани	С. Мочерний, А. Азриліян	2	
суб'єкт управління	В. Мухін, О. Кендюхов, В. Мішин, В. Співак, Е. Третьяков	5	Суб'єкт управління (6)

## Ринкові тенденції



## Принципи стратегічного розвитку підприємства

Рис. 1. Основні принципи формування конкурентної стратегії підприємств з урахуванням ринкових тенденцій

Спираючись на аналіз існуючих методів, проведений Лепейко Т. та Баланович А. [1], узагальнимо їх для використання при розробці конкурентних стратегій (табл. 2), а також узагальнимо методи аналізу його взаємодії із зовнішнім середовищем (табл. 3).

## Узагальнення методів, що використовуються при формуванні конкурентної стратегії

1-й рівень класифікації	2-й рівень класифікації	3-й рівень класифікації
Математичні методи	Методи класичної математики	Математичний аналіз, теорія ймовірностей
	Методи прикладної математики	Методи оптимального та лінійного програмування, математичної статистики, теорія ігор, симплексний метод тощо
	Методи математичного прогнозування	
	Імітаційне моделювання	
Методи прогнозування	Методи експертного прогнозування	Методи круглого стола, Делфі, мозковий штурм
	Методи функціонально-логічного прогнозування	Методи прогнозних сценаріїв, морфологічний аналіз
	Методи структурного прогнозування	Метод побудови дерева цілей
	Методи математичного прогнозування	Спектральний аналіз, факторний аналіз
	Методи прогнозування за аналогією	
Методи портфельного аналізу	Модель БКГ (матриця «зростання / доля ринку»)	
	Модель McKinsey (матриця оцінки довгострокової привабливості галузі та конкурентної позиції підприємства)	
	Модель Shell / DPM (матриця вибору напрямів)	
	Модель життєвого циклу продукту (матриця ADL/LC)	

Таким чином, серед представлених груп методів аналізу: математичні, методи прогнозування та портфельного аналізу для забезпечення нашого дослідження та побудови прогнозних моделей зовнішнього середовища скористаємося методами математичного прогнозування, заснованими на часових рядах.

Зазначимо, що при дослідженні ринкових тенденцій враховуються особливості галузі, до якої належить підприємство, форма власності, розміри статутного капіталу, обсяги продаж і т.д.

Таблиця 3

## Узагальнення методів аналізу взаємодії підприємства і зовнішнього середовища

Метод	Сутність	Переваги	Недоліки
Swot-аналіз	Метод стратегічного планування, який дозволяє визначити сильні і слабкі сторони підприємства, зовнішні загрози і можливості, які можуть перешкодити або ж допомогти підприємству в його діяльності і розвитку	Простота і можливість витратити невеликі кошти на його проведення. Це один з найбільш популярних методів визначення здатності підприємства функціонувати в умовах довкілля.	Суб'єктивність вибору та ранжування факторів зовнішнього та внутрішнього середовища; неможливість врахування всіх сил і слабкостей, можливостей і загроз; низька адаптація до динамічного та мінливого середовища.

1	2	3	4
PEST-аналіз (STEP-аналіз)	маркетинговий інструмент, призначений для виявлення політичних, економічних, соціальних і технологічних аспектів зовнішнього середовища, які впливають на функціонування підприємства.	Результати аналізу дозволяють оцінити зовнішню ситуацію в сфері виробничої діяльності підприємства шляхом глибокого розуміння і вивчення широкого спектра, кількісних і якісних елементів, які часто взаємодіють один з одним.	Потребує багато часу, адже необхідно постійно накопичувати джерела даних, стежити за їх змінами.
Матриця McKinsey (модель GE)	Аналіз конкурентних позицій підприємства шляхом оцінки довгострокової привабливості галузі та конкурентоспроможності стратегічної одиниці бізнесу	Глибинний аналіз; гнучкість у виборі чинників впливу на привабливість ринку та на конкурентоспроможність підприємства.	Не враховує показники короткострокового планування; труднощі і суб'єктивізм при визначенні відносної важливості (ваги) кожного чинника оцінки привабливості і конкурентоспроможності
Матриця Бостонської консалтингової групи (модель BCG)	Аналіз секторів бізнесу підприємства за допомогою побудови матриці «зростання — частка ринку»	Використання об'єктивних критеріїв привабливості та конкурентоспроможності, сприяння прийняттю обґрунтованих рішень про вибір стратегічних позицій на ринку	Базується на множинних оцінках тільки якісних параметрів, не враховує кількісні; залежність від статистичного зв'язку між часткою ринку і прибутковістю бізнесу
Модель Shell / DPM	Матриця спрямованої політики, яка описує конкурентоспроможність бізнесу і галузеву привабливість.	Можливість аналізу видів бізнесу, які перебувають на різних стадіях свого життєвого циклу; врахування фактору часу; можливість вирішення проблеми поєднання якісних і кількісних показників у єдину параметричну систему.	Вибір показників для стратегічного аналізу є умовним; важкість оцінки найбільш суттєвих показників.
Аналіз п'яти сил Портера	Методика для оцінки привабливості ведення бізнесу в конкретній галузі шляхом аналізу загрози появи продуктів-замінників та нових гравців, аналізу ринкової влади постачальників та споживачів, аналізу рівня конкурентної боротьби.	Простота та зрозумілість використання для якісної оцінки стратегічної позиції підприємства в галузі.	Модель не призначена для використання для групи галузей або якоїсь частини однієї галузі.

Тому аналізуючи діяльність підприємств різних галузей, доцільно визначити загальні ринкові тенденції, які було описано сукупністю показників: , запропонованою в роботі [1]

- 1) темп зростання ВВП ( $X_1$ ), %;
- 2) індекс інфляції ( $X_2$ ), %;

- 3) індекс цін виробників промисловості ( $X_3$ ), %;
- 4) індекс промислового виробництва ( $X_4$ ) %;
- 5) прямі іноземні інвестиції в Україну ( $X_5$ ), млн. дол. США;
- 6) прямі іноземні інвестиції з України ( $X_6$ ), млн. дол. США;
- 7) обсяг капітальних інвестицій у промисловість ( $X_7$ ), млн. грн;
- 8) рівень безробіття ( $X_8$ ), %.

Для прогнозування пропонується використання рядів динаміки, які дають можливість по попереднім тенденціям побудувати залежність, яка максимально достовірно відображає розвиток показника у часі та на її основі розрахувати прогноз із відповідним діапазоном похибки. Для визначення типу ряду динаміки, який максимально достовірно відображає цю залежність використаємо метод Є. Е. Тихонова, який пропонує таку послідовність: на першому етапі необхідно обрати вибір оптимального виду функції, шляхом згладження та вирівнювання часового ряду. Після цього визначаються параметри екстраполяційної функції. Найбільш розповсюдженими методом оцінки параметрів є метод найменших квадратів (НМК) і його модифікації, метод експоненціального згладжування, метод вірогідного моделювання і метод адаптивного згладжування [тихонов]. Результати прогнозування наведено в табл. 4

Таблиця 4

Прогнозування основних показників, що описують сучасні ринкові тенденції

Прогнозування на 6 місяців						
Показник	1 місяць	2 місяць	3 місяць	4 місяць	5 місяць	6 місяць
Індекс інфляції	1,0092	1,0095	1,0095	1,0095	1,0095	1,0094
Індекс цін виробників промисловості	1,0745	1,0201	1,0197	1,0200	1,0196	1,0199
Індекс промислового виробництва	1,0309	1,1351	0,9182	0,9950	0,6892	1,0323
Прогнозування на 4 квартали						
Показник	1 квартал	2 квартал	3 квартал	4 квартал		
Темп зростання ВВП ( $X_1$ )	694860,3	847997,5	892268,1	715123,1		
Обсяг капітальних інвестицій у промисловість ( $X_7$ )	30257,38	36726,01	29002,66	31096,52		
Рівень безробіття ( $X_8$ )	9,41260	9,56299	10,32824	9,86927		

Виявлені у поведінці клієнтів, постачальників, конкурентів тенденції дозволяють передбачити майбутні організаційні зміни, що в подальшому дозволить коректно обрати конкурентну стратегію підприємства, що забезпечує спрощений доступ до управлінських, інвестиційних, техніко-технологічних та інноваційних ресурсів, сприяє поліпшенню динаміки нарощення конкурентних позицій на національному та міжнародному ринках.

Узагальнюючи вищезгадане, методичний підхід щодо вибору конкурентної стратегії підприємства з урахуванням впливу ринкових тенденцій представлено на рис. 2.

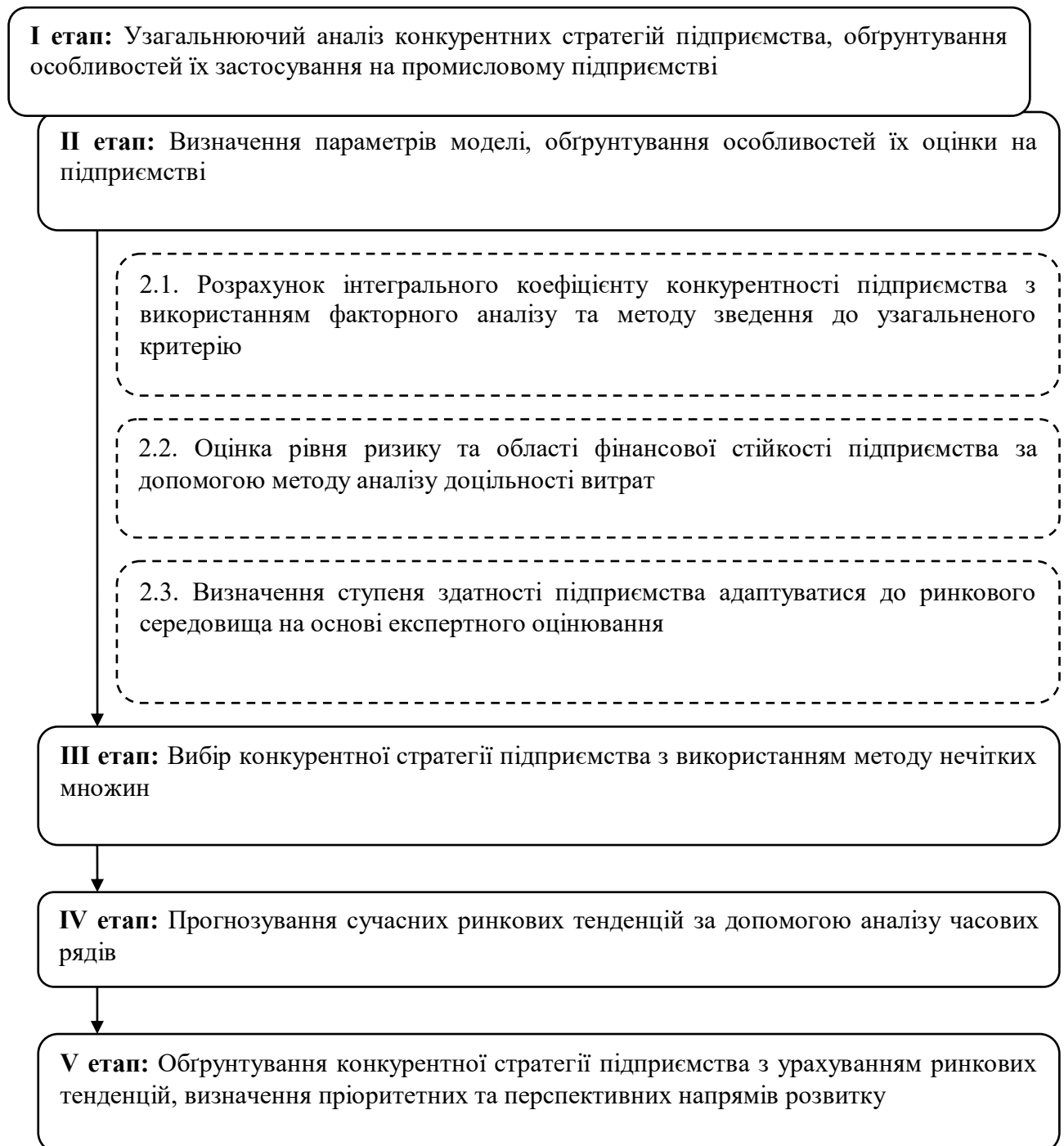


Рис. 2. Схема методичного підходу щодо вибору конкурентної стратегії підприємства

Детальний формат запропонованої нечіткої бази правил вибору комплексної стратегії розвитку підприємства представлено на рис. 3

Для вибору конкурентної стратегії було проведено моделювання нечіткої системи для 7-ми комплексних конкурентних стратегій, які є вихідними змінними. Вибір стратегії зумовлений наступними вхідними змінними : 1) наявним рівнем розвитку підприємства та його запланованими цілями (P), 2)

ризиком, на який іде підприємство при наявному фінансовому потенціалі (R); 3) рівнем здатності підприємства адаптуватися до зовнішнього середовища (A).

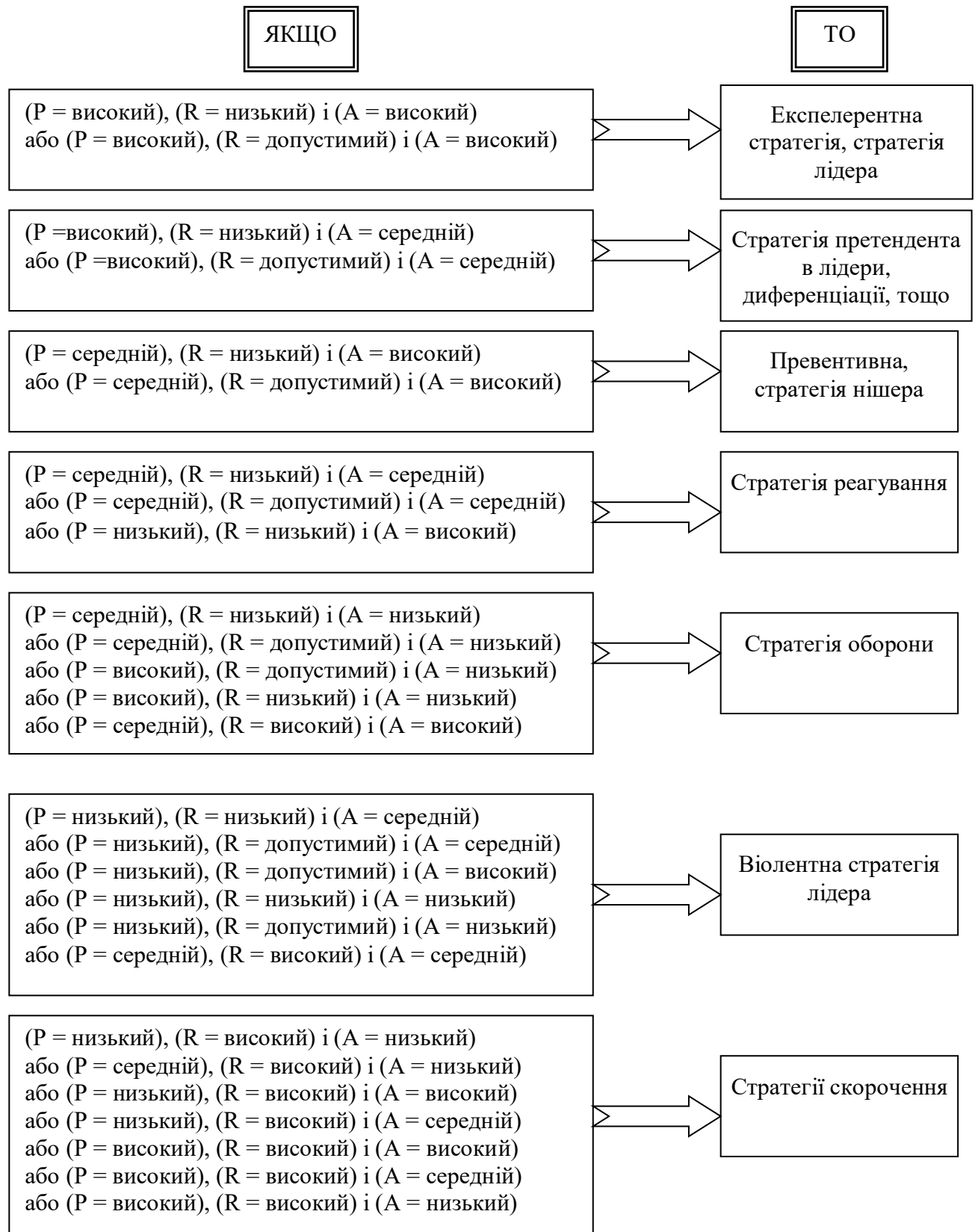


Рис. 3. Нечітка база правил вибору конкурентної стратегії підприємства

З огляду на те, що кожне підприємство є унікальним, конкретний перелік перспективних та пріоритетних напрямів розвитку не має бути універсальним для досліджуваних підприємств. У зв'язку з цим, визначати основні пріоритетні

напрями розвитку підприємства запропоновано з урахуванням обраної групи конкурентних стратегій, прогнозування ринкових тенденцій та врахування заявлених стратегічних цілей.

Таким чином, особливістю запропонованого методичного підходу щодо вибору конкурентної стратегії підприємства є поетапність оцінки, яка дає можливість визначити конкурентну стратегію розвитку шляхом застосування методу нечітких множин та конкретизувати її на основі ринкових тенденцій за допомогою використання аналізу часових рядів. Отже, вибір конкурентної стратегії підприємства відбувається на основі дворівневої оцінки, що дозволяє при мінімальних витратах та в короткі терміни отримати об'єктивну оцінку і зробити вибір стратегії з наявних в зовнішньому та внутрішньому середовищі альтернатив.

*Список використаних джерел:*

1. Баланович А.М. Обґрунтування стратегій розвитку промислового підприємства на основі ринкових тенденцій: дис. канд. ек. наук: 08.00.04 / Баланович Анна Миколаївна-Харків, 2017. - 245 с.
2. Барановський О.І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізм забезпечення): моногр. І О.І. Барановський. - К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2004. - 759 с.
3. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М.М. Єрмошенко. - К.: Київ. нац. торг-екон. ун-т, 2001. - 309 с.
4. Мишин В.М. Исследование систем управления / В.М. Мишин. - М.:ДеКА, 1996. - 304 с.
5. Раєвнева О.В. Моделювання антикризового управління / О.В. Раєвнева, Н.Ю. Голянд. - Х.: ХНЕУ, 2007. - 300 с.
6. Співак В.А. Організаційна культура. СПб: Нева, 2004. – 224с.

***Лепейко Т.І.,***

*доктор економічних наук, професор  
завідувачка кафедри кафедри менеджменту та бізнесу;*

***Баркова К. О.***

*викладач кафедри менеджменту та бізнесу;*

***Мельник А. О.***

*аспірант кафедри менеджменту та бізнесу  
Харківський національний економічний університет  
імені Семена Кузнеця, м. Харків*

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА ТА МОТИВАЦІЯ ЯК ОСНОВА  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Для підтримки конкурентної стратегії підприємства необхідно сформулювати таку організаційну культуру, яка б підтримувала, дозволяючи реалізовувати основні конкурентні переваги, як обґрунтовано в роботі М. Магури керівництво має зробити ряд кроків, які вдосконалено в роботі Баркової К. [3], яка на основі

[2] виділила основні етапи роботи з формування організаційної культури, беручи до уваги вплив зовнішньої інтеграції і внутрішньої адаптації (Рис.1).

Згідно з цією схемою, можна зробити висновок, що формування організаційної культури потребує чіткої послідовності та впроваджується на підприємстві з урахуванням впливу факторів зовнішнього і внутрішнього середовища, що значно покращує розуміння сутності етапів формування організаційної культури.

Відомі науковці А. Асаул, М. Асаул, П. Єрофеев та М. Єрофеев вважають, що немає підстави ставити під сумнів тезу «персонал - найважливіший фактор будь-якого бізнесу». Дійсно, якщо персонал хоче працювати, кваліфікований, відданий фірмі і активний, то він забезпечить все необхідне - і постійний приплив клієнтів, і високу якість, і прибуток, і успішний розвиток бізнесу.

В цьому випадку організаційна культура виявляється внутрішньою енергією, життєвою силою компанії, потужним інструментом в боротьбі з конкурентами, виступаючи в якості важливого фактора, мобілізуючого приховані резерви людських ресурсів компанії [2, Асаул, Єрофеев, 2006, 127].

Вони ж виділили, що відносно працівників організації культура виконує наступні функції:

- Адаптивну - забезпечує входження новачків в електронній формі;
- регулюючу - забезпечує дотримання правил і норм поведінки;
- орієнтовну - направляє дії членів організації в потрібне русло;
- мотивуючу - спонукає співробітників активно брати участь в справах організації [ 2, Асаул, Єрофеев, 2006, 129-130].

Ще Е. Шейн виділив дві головні проблеми, які супроводжують процес формування організаційної культури: зовнішня адаптація (що має бути зроблено організацією і як повинно бути зроблено) і внутрішня інтеграція (як працівники організації вирішують свої щоденні, пов'язані з їх роботою і життям в організації проблеми) [17, Шейн, 2002, стр.71].

Поділяючи точку зору Е. Шейна [17, Шейн, 2002, стр.83], вважаємо, що детальне опрацювання проблем зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції як основних напрямків формування організаційної культури вимагає поділу складових її елементів. Виходячи з необхідності такого поділу, до елементів організаційної культури, пов'язаних з першою групою (зовнішньої адаптацією) можна віднести місію і стратегію, цілі, засоби, контроль, корекцію. Відповідно до елементів культури другої групи (внутрішньої інтеграції) - спільну мову і концептуальні категорії, межі груп і критерії входження і виходу з груп, влада і статус, особистісні відносини, нагородження і покарання, ідеологія і релігія.

Спираючись на праці К. Ким та Р. Куинн, формування організаційної культури відбувається в певній економічному і соціальному середовищу під впливом вимог ринку і в напрямку задоволення потреб клієнтів за допомогою реалізації власних інтересів організації. Неможливо забезпечити сталий розвиток



організації, якщо вона не буде адаптована до змін зовнішнього середовища і не буде мати у своєму розпорядженні прийомами гнучкого реагування на її зміни. З іншого боку, неможливо уявити організацію без свого власного внутрішнього простору, своїх принципів і законів взаємодії, внутрішньоорганізаційного клімату і свій підхід до вирішення завдань внутрішньої інтеграції і згуртованості [8, Камерон, Куинн, 2001, стр.205].

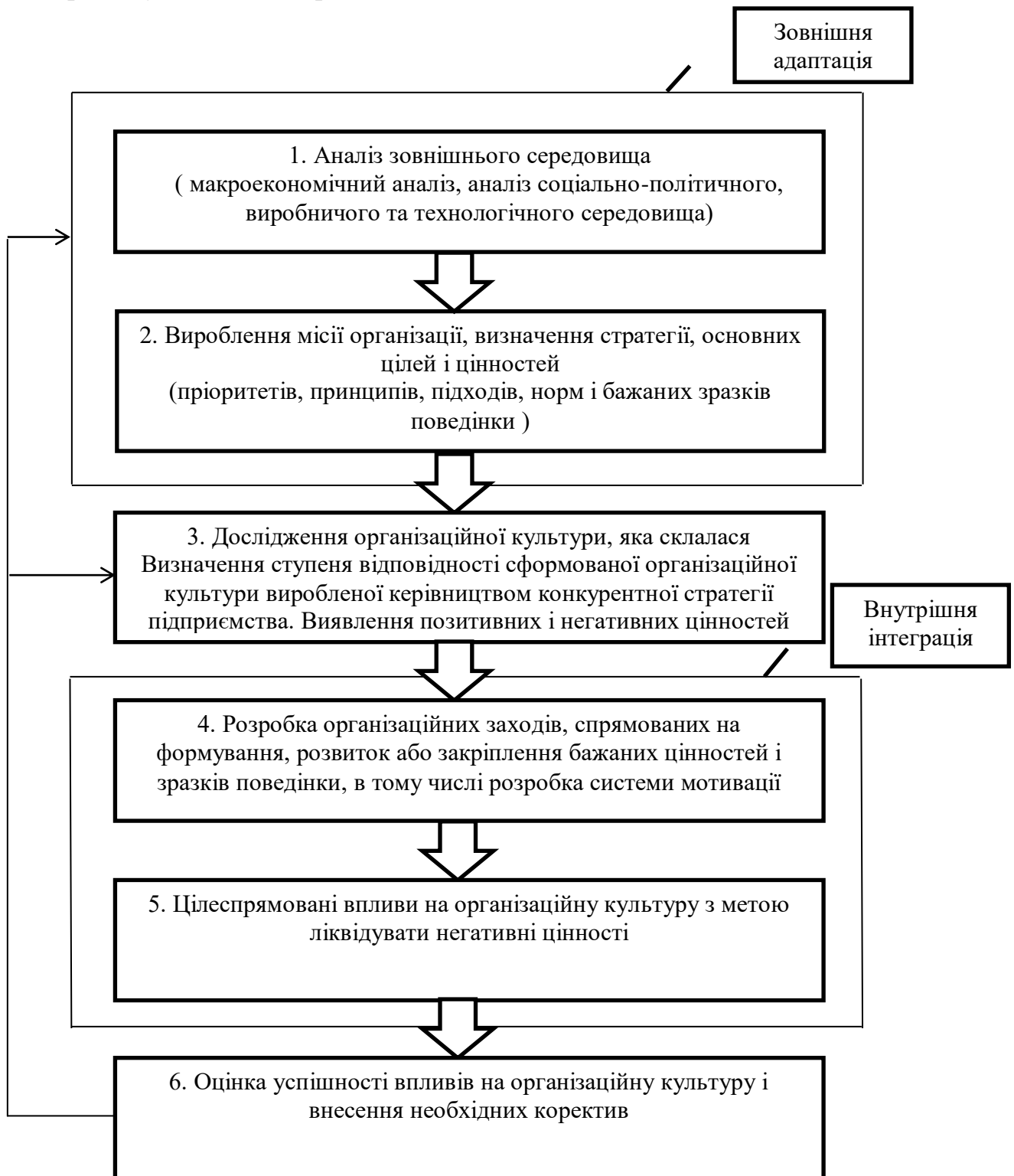


Рис.1. Етапи формування організаційної культури [11, с. 189]

З цього можна зробити висновок, що представлена на рис.1.7 схема у блоках зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції не є повною. Їй доцільно

доповнити вплив на організаційну культуру таких зацікавлених «осіб» (стейкхолдерів) як: партнери, конкуренти, органи влади, суспільство, про що зазначено в роботі А. Тихомирової [14, Тихомирова, 2008, стр.42]. Слід також погодитись з думкою В. Спивак, про значення зовнішнього оточення і необхідності врахування його при формуванні організаційної культури, що вона дає змогу забезпечити системність та ефективність функціонування організації [13, Спивак В.А., 2004, стр.121].

Розглянемо більш докладно мотиваційні аспекти забезпечення організаційної культури.

Організаційна культура має великий вплив на мотивацію працівників. Як стверджує М. Таслім [19], існує пряма залежність між ними. Якщо організація забезпечує хороші умови праці, визнання за якісну роботу, безпеку роботи та стабільність, тобто вона має позитивну організаційну культуру, і, водночас, це забезпечує віддану і мотивовану робочу силу, яка підвищує ефективність роботи організації. З іншого боку, організація що не володіє такими ознаками буде мати негативний вплив на виконану роботу працівників, які не використовують свій потенціал повністю і мають низький рівень мотивації. Тобто можна сказати, що організаційна культура створює мотивованих працівників, які є продуктивними, щасливими і відданими.

Вплив організаційної культури на підвищення мотивації реалізовується через її функції. Мотиваційна функція характеризує систему принципів та норм, що регулюють трудову активність персоналу [10].

Роль організаційної культури на процесі вдосконалення системи мотивації висока, тому що частково пояснює, ті взаємозв'язки і процеси, що відбуваються на рівні кожного працівника, і допомагає прогнозувати можливі наслідки мотиваційних зусиль. Процес мотивації на основі організаційної культури наведено на рис. 2



Рис. 2. Процес мотивації [13]

Заходи щодо вдосконалення системи мотивації працівників переломлюється через сформовану організаційну культуру, таким чином, мотиваційна діяльність скоригована організаційною культурою впливає на одержуваний результат. Таким чином, як зазначено в роботі [16], будь-які заходи стимулювання потребують переосмислення, проходження через сформовану організаційну культуру і трудову поведінку працівників.

В. Кравченко [9] також обґрунтовує взаємозв'язок організаційної культури підприємства з мотивацією. Автор стверджує, що система мотивації персоналу

підприємства повинна впливати із загальної стратегії та спиратись на базові елементи організаційної культури, а саме, місію, базові цілі (стратегія організації), етичний кодекс (відносини з клієнтами, постачальниками, співробітниками), корпоративний стиль (колір, логотип, прапор, уніформа). Ланкою, що поєднує мотивацію персоналу і стратегію організації, є організаційна культура, яка, з одного боку, втілює в собі систему мотивації персоналу, а з іншого – відповідає стратегічним орієнтирам підприємства.

Для встановлення взаємозв'язку між організаційною культурою та мотивацією персоналу організації необхідно виявити основні мотиваційні чинники.

Результати досліджень зарубіжних і вітчизняних вчених [9, 10, 12, 15, 16, 18, 19] доводять, що мотиваційна функція організаційної культури є яскраво вираженою і справляє суттєвий вплив на ефективність діяльності підприємства. Серед засобів реалізації мотиваційної функції організаційної культури О.В. Харчишина [15] визначає традиційні (матеріальні і нематеріальні) засоби мотивації праці і специфічні засоби, які є складовими організаційної культури (рис. 3).



Рис. 3. Мотиваційні аспекти організаційної культури підприємства [15]

Актуальної, ще досі в Україні залишається проблема з недостатньою увагою у відносинах до спеціалістів з мотивації, як зазначила В.Богацька в своїй роботі [6], також автор зазначає, що найбільш поширеною роботою над підвищенням мотивації є як правило співбесіда з потенційним працівником, а згодом єдиною мотивацією стає саме заробітна плата, а в ролі покарання виступають штрафні санкції.

Дослідження щодо визначення найголовніших факторів впливу на мотиваційні аспекти на підприємствах було проведено в роботі [1] В. Андрєєвим. За його даними виявлено, що найголовнішими за значимістю мотивами праці на підприємствах є рівень її оплати, можливість навчання та професіонального зростання та можливість просуватися по службі.

В роботі В. Васюти [5] автор визначає мотивацію основною функцією керівництва, зазначивши що вона полягає в спонуканні працівників працювати з повною віддачою, а також у впливі на працівника з метою зміни по заданих параметрах структури його ціннісних орієнтацій та інтересів, формування відповідного мотиваційного ядра і розвитку на цій основі трудового потенціалу. Також в роботі зазначено автором, що за допомогою мотивації керівництво підприємства може залучати кращих спеціалістів, та утримувати її в організації; визнавати діяльність працівників, які досягають значних результатів, з метою подальшого стимулювання їх творчої активності; демонструвати ставлення керівництва до високих результатів праці; популяризувати результати кращих спеціалістів; застосовувати різноманітні форми визначення заслуг; покращувати морально-психологічний стан працівників; забезпечувати підвищення трудової активності колективу на підприємстві.

В роботі І. Щєбликіної [18] автором зазначається, що система мотивації та стимулювання персоналу повинна бути певним чином організованою, повинні дотримуватися всі необхідні принципи. Є таке поняття, як механізм оптимального стимулювання праці, від якого в будь-якому випадку краще не відхилитися в момент, коли виникає питання мотивації персоналу. Найбільш стійка система мотивації, заснована на особистих, колективних та суспільних інтересах працівників підприємства. Серед основних мотиваційних показників, автором виділяється заробітня платня, премії, подарунки, корпоративні традиції, та повага членів колективу.

В роботі Р. Данілейчука [7] автор зазначає що для підвищення зацікавленості працівників в економічному успіху підприємства та заради збереження соціального миру в колективі в розвинених країнах розглядаються системи мотивації через участь у прибутку. Автор наполягає на тому, що великою небезпекою колективної праці є неоднакове ставлення членів трудового колективу до своїх обов'язків. Щоб уникнути зрівнялівку під час визначення індивідуального заробітку необхідно враховувати особистий трудовий внесок в кінцевий результат спільної праці. Принцип систем участі у прибутку залежно від продуктивності полягає в тому, що певна частка доходу, наприклад, додана вартість, може бути використана як додаткове джерело підвищення заробітної плати.

І. Буянова А. Рандіна в роботі [4] зазначили, що у разі посилення мотивації до ефективної трудової діяльності відбувається утворення стимулів. У іншому випадку, якщо працівник відчуває послаблення трудової мотивації, зовнішні

чинники відіграють роль анти стимулів, і тоді по суті вони гальмують розвиток та якісне оновлення трудового менталітету співробітників. Також автори виділили основні проблеми на підприємствах нашої держави, які заважають утворюванню якісних мотиваційних факторів. До цих проблем відноситься: небажання враховувати індивідуальність окремої людини; небажання створювати здоровий психологічний клімат в колективі; відсутність прямої залежності премії від результатів роботи підлеглих.

Далі наведено таблицю 2, яка характеризує аналіз мотиваційних показників за різними літературними джерелами.

Таблиця 2

Аналіз мотиваційних показників

Мотиваційні показники	Автори							
	В.Васюга	І. Щерблікіна	Р. Данилейчук	Н. Богацька	О. Продіус	І. Буянова, А. Радіна	О. Баслакова	В. Андреев
Заробітна плата	+	+	+	+	+	+	+	+
Регулярні грошові премії	+	+	+	+	+	+	+	
Нерегулярні грошові премії	+	+		+	+	+	+	
Інші грошові премії (відсотки)	+	+	+	+	+	+	+	
Подарунки	+	+	+	+		+		
Соціальний пакет	+		+			+	+	
Навчання	+		+	+	+		+	+
Корпоративні святкування, традиції	+	+	+	+				
Можливості для оздоровлення та зайняття спортом	+		+	+	+		+	
Відкритість, можливість діалогу з керівником	+		+	+	+	+	+	+
Повага в колективі		+	+		+	+		

Аналізуючи таблицю 2, можна зробити висновок, що все ж таки основними мотиваційними показниками є матеріальні, а головним з них є заробітна плата (що розрізняють в роботах [1], [2], [4] - [6], [8] - [10]), регулярні грошові премії (виділяють в роботах [2], [4] - [6], [8] - [10]), нерегулярні грошові премії (роботи [2], [4] - [6], [8] - [10]), та подарунки ([4] - [6], [8], [9]).

Але не менш значними досить залишаються такі нематеріальні мотиваційні показники, як відкритість та можливість діалогу з керівництвом(за даними робіт [1] [2], [4] - [6], [8] - [10]), можливості для оздоровлення та зайняття спортом ([2], [4], [6], [8], [10]), можливість навчання ([1], [2], [4], [6], [8], [10]).

Взаємозв'язок «організаційна культура – мотивація персоналу» може бути реалізований на основі впровадження наступних заходів [Харчишина]:

- 1) розробка системи винагород;
- 2) розробка системи просування по службі;
- 3) створення системи стимулювання праці з врахуванням факторів справедливості і особистої культури працівників.

Таким чином, можна зробити висновок, що використання потенціалу організаційної культури дає можливість суттєво підвищити результативність заходів мотивації праці, в першу чергу, нематеріальних.

Побудова системи мотивації праці на основі організаційної культури підприємства, узгодження традиційних засобів стимулювання праці з цінностями, нормами, місією фірми, орієнтація системи на довгострокову перспективу дають можливість не лише отримати конкретний економічний результат, але й запустити внутрішній механізм мотивації.

Отже, взаємозв'язок організаційної культури з мотивацією створює передумови для підвищення мотивації праці та зростання її продуктивності. Реалізація мотиваційної функції організаційної культури передбачає використання традиційних (матеріальних і нематеріальних) засобів, що були розглянуті в даному дослідженні, а також специфічних інструментів, дослідження яких буде здійснено надалі.

#### *Список використаних джерел:*

1. Андреев В., и Изотов А., “Социальная инфраструктура предприятий как инструмент повышения эффективности хозяйствования”, Современные проблемы менеджмента, СПб.: СПбГЧОФ, с. 5-16, 2007.
2. Асаул А.Н., Асаул М.А., Єрофєєв П.Ю., Єрофєєв М.П. Культура організації: проблеми формування і управління. – СПб: Гуманістика, 2006. - 201 с.
3. Божко К. О. Проблеми внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організаційної культури на підприємстві. Economic and law paradigm of modern society. 2016. №2.
4. Буянова І., та Радніна А., “Мотивація працівників у сучасних умовах господарювання підприємств і організацій”, Економічні науки/6.Маркетинг і менеджмент, Буковинська державна фінансова академія. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://www.rusnauka.com/13\\_NPN\\_2010/Economics/65318.doc.htm](http://www.rusnauka.com/13_NPN_2010/Economics/65318.doc.htm). Дата звернення 12.03.2019.
5. Васюта В., “Мотивація праці персоналу на підприємстві в сучасних умовах господарювання”, Ефективна економіка, № 6, 2016. [Електронний ресурс]. Доступно : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5041>. Дата звернення: 13.03.2019.
6. Гайдученко С., Мотивація персоналу. Харків, Україна : ХНУМГ, 2013.
7. Данилейчук Р., “Шляхи вдосконалення системи мотивації підприємства”, Вісник Прикарпатського університету. Економіка, № 10, с. 247-253, 2014.
8. Камерон Ким С., Куинн Роберт Е. Діагностика і змінення організаційної культури. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
9. Кравченко В.О., Никифорова В.Г. Корпоративна культура як стратегічна конкурентна перевага підприємства [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011\\_3\\_1/124-127.pdf](http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_3_1/124-127.pdf)

10. Любомудрова Н. П. Організаційна культура як фактор формування системи мотивації персоналу підприємства / Н. П. Любомудрова // Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. – 2015. – № 11, ч. 3. – С. 79–83.
11. Магура М.І., Курбатова М.Б. Організаційне навчання персоналу компанії. – М.: ЗАТ «Бізнес-школа «Синтез»», 2002. – 192 с.
12. Продіус О., та Олексієв М., “Мотивація персоналу як головний фактор підвищення ефективності діяльності підприємства”, Науковий вісник Одеського національного економічного університету, № 12. с. 188-200, 2015. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv\\_2015\\_12\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nv_2015_12_17). Дата звертання 11.03.2019.
13. Співак В.А. Організаційна культура. СПб: Нева, 2004. – 224с.
14. Тихомирова О.Г. Організаційна культура: формування, розвиток і оцінка. СПб: СПбГУ ИТМО, 2008. – 154 с.
15. Харчишина О. В. Організаційна культура як фактор мотивації персоналу підприємства / О. В. Харчишина // Вісник ДАУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/8421/1/%D0%92%D1%96%D1%81%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D0%94%D0%90%D0%A3%20-%202008.pdf>
16. Царева Н.А., Черная Ю.А., Шамахова Ю.В. Особенности мотивации труда государственных служащих: роль организационной культуры [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://science.vvsu.ru/files/DE87DED1-45D4-4D37-9371-FDFA4608C95C.PDF>
17. Шейн Едгар. Організаційна культура і лідерство. – СПб: Питер, 2002. – 336с.
18. Щєбликіна І., “Проблеми мотивації та стимулювання працівників в організації”, Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки), № 2 (5), с. 294-299, 2013. [Електронний ресурс]. Доступно: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_2%285%29\\_\\_41](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_2%285%29__41). Дата звертання 11.03.2019.
19. M. Taslim Organisation culture and employee motivation: an emperical study on impact of organisation culture on employee extrinsic & intrinsic motivation at SBI [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.publishingindia.com/GetBrochure.aspx?query=UERGQnJvY2h1cmVzfC83NzQucGRmfC83NzQucGRm>

***Лепейко Т.І.,***

*доктор економічних наук, професор  
завідувачка кафедри менеджменту та бізнесу;*

***Яссір Джамаль,***

*стажист кафедри менеджменту та бізнесу*

***Томохісу Хігуті***

*аспірант кафедри менеджменту та бізнесу*

*Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, м.*

*Харків*

## **ЛІДЕРСТВО ТА СТИЛІ УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ КОНКУРЕНТНОЇ СТРАТЕГІЇ**

Одним з чотирьох ключових важелів поліпшення інновацій, згідно з опитуванням VCG, є лідерство та поведінка [28], а отже саме це може забезпечити підприємству конкурентні переваги, які покладено в основу вибору конкурентної стратегії. Вибір відповідного стилю лідерства є надзвичайно важливим для успішного забезпечення конкурентної стратегії.

Дослідники проблем лідерства в організації, такі як К. Левін, Р. Ліппіт і Р. К. Уайт [23], Р. Хаус [21], Ф. Фідлер [14], Р. Тенненбаум і У. Шмідт [29], Р. Лайкерт [24], В. Врум і Ф. Йеттон [30], Д. Грайєн, К. Альварес, Д. Оріс та Д. Мартелла [15], К. Камерон і Р. Куїнн [11], І. Адізес [1], Б. Брасс, Б. Аволіо, Д. Юнг і Я. Берсо [8] та багато інших розробили численні підходи до визначення стилю лідерства.

Вчені, які вивчають проблеми, пов'язані із вибором стилю лідерства, схильні визначати і описувати конкретні стилі. Найбільш поширеними в академічному та практичному середовищі є класифікації стилю керівництва, надані К. Левіном (авторитарний, демократичний та ліберальний стилі) [23], Р. Хаусом і Т. Мітчеллом (директивний, підтримуючий, орієнтований на досягнення та партисипативний стилі) [20], Р. Лайкертом (експлуататорсько-авторитарний, доброзичливо-авторитарний, консультативно-демократичний та партисипативний стилі) [24], П. Херши та К. Бланшара (директивний, продаючий, партисипативний і делегуючий стилі) [Error! Reference source not found.] та багато інших. Проте така величезна кількість різних стилів лідерства, визначених вченими, обумовлена однією причиною: немає простого способу розрізнення стилів лідерства на основі невеликої кількості ключових критеріїв.

Команди, залучені до роботи на сучасних підприємствах, зазвичай є міжфункціональними, складаються з працівників з різним менталітетом, характером, цінностями тощо. Тому не тільки різні команди, але навіть різні люди в одній команді вимагають різних стилів лідерства. Більш того, необхідний стиль лідерства може змінитися через зміни в середовищі організації. Але проблема полягає в тому, що досі не існує єдиного підходу до класифікації стилів лідерства та розробки чітких рекомендацій щодо вибору конкретного стилю в різних управлінських ситуаціях.

Аналіз робіт [5; 6] дозволяє також виділити загальні принципи управління конкурентними перевагами, що можуть бути використані для формування стилю лідерства, а саме: принцип динамічності; принцип комплексності; принцип адаптивності; принцип координації; принцип ефективності; принцип самоорганізації; принцип ритмічності; принцип ризику тощо.

Розглянемо детермінанти, що відрізняють один стиль лідерства від іншого, узагальнення проведеного аналізу [1, 2, 8, 11, 14, 15, 21, 23, 24, 29, 30] представлено табл. 1.

Отже, аналіз ключових теорій лідерства дозволив сформулювати наступний перелік детермінант стилю лідерства при розробці та реалізації конкурентної стратегії:

1. Делегування повноважень та відповідальності (наскільки сильно лідер схильний до делегування).
2. Стиль прийняття рішень (особистий або груповий).



## Детермінанти стилю лідерства

	Теорії лідерства												Кількість входжень
	Теорія лідерства К. Левіна	Модель «Шлях-ціль»	Теорія лідерства Лайкерта	Модель Фідлера	Ситуаційна теорія лідерства Херші-Бланшара	Модель Танненбаума і Шмітта	Модель Врума – Йеттона	Модель К. Камерона та Р. Куїнна	Стилі лідерства Адісса	Модель трансформаційного лідерства	Стилі лідерства інноваційного менеджменту за Н. Колінко		
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	
Делегування повноважень та відповідальності	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11	
Стиль прийняття рішень (особистий або груповий)	+	+	+	±	+	+	+	+	+	+	+	11	
Спосіб формулювання завдань (чіткий або широкий)	+	+	±	+	+	+	+	+	+	+	+	11	
Операційна незалежність або залежність працівників	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	11	
Надання лідером консультацій та підтримки	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+	10	
Впевненість у підлеглих, довіра до них	±	±	+	+	±	+		+	+	+	+	10	
Участь лідера у обговоренні та роботі	+		+		+	+	+	+	+	+	+	9	
Жорсткість або гнучкість у внутрішніх процедурах	+	±	+	+	±	±		+	+		+	9	
Координація роботи лідером	+	+	±		+	+		+	+	+	+	9	
Робочий клімат	+	+		+	±	±		±	+	+	+	9	
Спосіб постановки завдань (наказ або прохання)	+	+	±		+	+			+	+	+	8	
Прямий контроль завдань і результатів	±	+			+	+			+	+	+	7	
Дистанція влади, доступність лідера для комунікацій	+	+	+					±	+	+	+	7	
Вимогливість лідера	+	+		+				+	+	+	+	7	
Переймання добробутом персоналу		+	+	+					+	+	+	6	
Сприйняття інновацій	+	±						+	+	+	+	6	
Ступінь прозорості планів для підлеглих	+	+				+	+	+				5	
Спосіб розподілу завдань (призначення або вибір)	+	+				+			+		+	5	
Підхід до мотивації	±	+							±	+	+	5	
Спосіб оцінки і критики підлеглих	+			±					+	+	+	5	
Ступінь доброзичливості лідера, ввічливість	+	+		+				+			+	5	
Орієнтація на завдання або на людей				+	+	+		+			+	5	
Прагнення збільшити ступінь залученості команди							+	+	+	+	+	5	
Прийняття або уникнення ризику								+	+	+	+	4	
Стимулювання командної роботи або конкуренції всередині команди								+	+	±	+	4	
Прийняття або уникнення конфліктів								+	+	±	+	4	
Чи дозволяється критика лідера	+								+	+		3	
Адаптивність								+	+		+	3	
Натхнення, що надає лідер										+	+	2	
Спосіб формування команди	+								+			2	
Інтелектуальне стимулювання підлеглих										+		1	
Орієнтація на суспільство											+	1	

3. Спосіб формулювання завдань лідером (чіткий і детальний або широкий, більш абстрактний).
4. Операційна незалежність або залежність працівників від лідера.
5. Схильність лідера надавати консультації та підтримку підлеглим.
6. Впевненість лідера у підлеглих, довіра до них.
7. Жорсткість або гнучкість лідера у внутрішніх процедурах.
8. Робочий клімат (наскільки він дружній, якою мірою сприяє подоланню страхів).
9. Дистанція влади, доступність лідера для комунікацій, використання висхідних комунікацій.
10. Сприйняття інновацій та конкурентних переваг лідером.
11. Ступінь прозорості планів для підлеглих.
12. Мотиваційний підхід лідера.
13. Спосіб оцінки та критики підлеглих.
14. Орієнтація лідера на завдання або на людей.
15. Стимулювання командної роботи або конкуренції всередині команди.

Таким чином, ці детермінанти повинні використовуватися для визначення стилю лідерства, отже пропонуємо використовувати ці 15 детермінант стилю лідерства, які можуть знаходитися у різних співвідношеннях, які при використанні характеристик слабкі / сильні дають змогу отримати більше 100 різних стилів лідерства.

1. Орієнтація на контекст. Стиль лідерства має бути в першу чергу обумовлений цілями команди. У свою чергу, цілі встановлюються відповідно до стратегії, яка, як правило, орієнтована на навколишнє середовище. Тому середовище, стратегія і конкретні завдання для підрозділу або команди, підпорядкованої конкретному лідеру, диктують, чим і як він повинен управляти.

2. VUCA-середовище вимагає більших інновацій. Термін «VUCA», що означає volatility, uncertainty, complexity, ambiguity – нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність, неясність, є відносно новим.

Нестабільність означає, що виклики, які виникають у навколишньому середовищі, є несподіваними або нестабільними і можуть мати невідому тривалість, але їх не обов'язково важко зрозуміти, адже знання про них часто доступні. Невизначеність означає, що незважаючи на відсутність іншої інформації, основні причини та наслідки події відомі. Зміна можлива, але не є даністю. Складність означає, що ситуація має багато взаємопов'язаних частин і змінних. Деяка інформація доступна і може бути передбачена, але її обсяг або характер можуть бути перевантаженими. Неоднозначність означає, що причинно-наслідкові відносини абсолютно незрозумілі, не існує жодного прецеденту [9]. Таким чином, чим вище ступінь VUCA в середовищі підприємства, тим більших конкурентних переваг воно вимагає, щоб змінитися і адаптуватися до

навколишнього середовища, щоб вижити і побудувати успішну конкурентну стратегію.

3. Фокусування на команді, а не на організації. Багато досліджень щодо стилю лідерства пов'язують його з цілою організацією. Дійсно, організація є цілісною одиницею, яка підпорядковується одній стратегії і повинна розвиватися як ціле. Але ми вважаємо, що різні відділи або команди можуть мати різні конкурентні переваги, і тому вони повинні управлятися по-різному. Крім того, різні команди, очевидно, мають різні навички членів, мотивацію тощо, тому вимагатимуть від лідера різних зусиль і стилю, щоб отримати запланований результат. Таким чином, ефективний стиль лідерства може бути різним для різних груп в одній організації.

4. Зовнішнє середовище має різний вплив на стиль лідерства залежно від цілей компанії. Якщо цілі компанії є більш конкурентоздатними, ніж вимагає навколишнє середовище, стиль лідерства повинен бути пристосований до цілей. Але якщо цілі компанії є менш конкурентоздатними, ніж це вимагає навколишнє середовище, стиль лідерства повинен враховувати вимоги середовища і таким чином встановлювати рівень конкурентоздатності вище, ніж це потрібно для досягнення цілей.

5. Лідер повинен підтримувати баланс між дисципліною та гнучкістю, між процесами та людьми. З одного боку, сьогодні процесний підхід до менеджменту має високе визнання в академічному та практичному середовищі, і навіть деякі міжнародні стандарти (наприклад, стандарти ISO) ґрунтуються на ньому. Процесний підхід вимагає дисципліни, регулярності, усталених процедур для досягнення високої якості результатів. З іншого боку, висока швидкість змін диктує нові правила. Як відомо, одним з провідних принципів agile стверджує, що люди та взаємодія важливіше процесів та інструментів [26]. Дійсно, важко змусити людину до творчості, тому культура стає не менш важливою, ніж процеси.

6. Персональний підхід до підлеглих. Кожна людина є унікальною, тому, застосування єдиного стилю лідерства для всієї команди (навіть не говорячи про всю компанію) не може бути однаково ефективним для кожного співробітника. Таким чином, стиль лідерства може змінюватися в залежності від працівника.

7. Лідер повинен розвивати організаційну культуру. Незважаючи на вимогу щодо персонального підходу до підлеглих, лідер не може контролювати кожен їхню дію. Найкращий спосіб у такому разі – це створити умови, коли вся команда стане в достатній мірі ефективною. Ці умови можуть бути створені шляхом розвитку організаційної культури в колективі.

8. Лідери, вирощені всередині компанії, та лідери, що прийшли у компанію ззовні, мають суттєво різні характеристики та можуть використовувати різні стилі лідерства. Ми пропонуємо розрізняють 2 типи лідерів:

1) вирощені – лідери, що пройшли шлях до керівної позиції, яку вони займають у поточний час, всередині організації. Такі лідери є менш інноваційними за таких причин:

- вони мають міцні відносини всередині організацій, що заважають їм вдаватися непопулярних змін;
- вони не схильні до ризику, щоб зберегти поточний статус-кво;
- оскільки вони стали лідерами в рамках нинішньої організаційної культури, вони намагаються зберегти і підтримати її і протистояти змінам у культурі;
- вони мають стабільні моделі прийняття рішень, що заважають інноваціям.

2) залучені – лідери, що прийшли на дану позицію ззовні організації. Вони мають свіжий погляд, використовують нові для організації моделі прийняття рішень, не прив'язані до поточної організаційної культури і не мають міцних відносин всередині організації. Тому вони готові до новацій і можуть стати провідниками конкурентних переваг, джерелом яких є їх попередні місця роботи.

Індекс VUCA для кожної складової середовища складається з елементів, що вимірюють волатильність, невизначеність, складність і неоднозначність відповідно. Отже, у табл. 2. пояснюється спосіб вимірювання елементів VUCA.

Таблиця 2

Підхід до розрахунку елементів індексу VUCA

Елементи індексу VUCA	Характеристика	Результати	Значення індексу, балів
Нестабільність – Volatile (V)	Коефіцієнт варіації показника за останні 5 років	$\leq 0.05$	1
		$0.05 < \text{варіація} \leq 0.1$	2
		$0.1 < \text{варіація} \leq 0.15$	3
		$0.15 < \text{варіація} \leq 0.2$	4
		$\geq 0.2$	5
Невизначеність – Uncertain (U)	Розраховуються значення показника за останній рік для країни, середнього рівня у світі та його стандартне відхилення. Значення показника для країни порівнюється із середнім показником у світі.	країна $>$ світ $+ 1.5\sigma$	1
		світ $+ 0.5\sigma <$ країна $\leq$ світ $+ 1.5\sigma$	2
		світ $- 0.5\sigma \leq$ країна $\leq$ світ $+ 0.5\sigma$	3
		світ $- 1.5\sigma <$ країна $\leq$ світ $- 0.5\sigma$	4
		країна $<$ світ $- 1.5\sigma$	5
Складність – Complex	Використовується формула середнього геометричного для того, щоб зробити співвідношення факторів більш значущим		
Неоднозначність – Ambiguous (A)	Реєструються напрями зміни показника за 5 останніх років (зростання або зменшення) у річному обчисленні, і розраховується кількість змін в тому ж напрямку.	++++ or ----	1
		+++ or +---	3
		++--	5

Для того, щоб розрахувати індекс VUCA і зробити ці розрахунки доступними для більшості компаній, у роботі [22] запропоновано використовувати об'єктивні

показники як основу для розрахунків. Склад цих показників для макросередовища представлений у табл. 3.

Логіка розрахунків індексу VUCA для мікросередовища є схожою. Підхід до розрахунку індексів волатильності, невизначеності та неоднозначності є таким же, як описано в табл. 3. Але замість країн розглядаються види економічної діяльності всередині країни. Іншою відмінністю є те, що мікрооточення не розбивається на компоненти (такі як P, E, S, T для макросередовища). Мікросередовище вважається таким, що представлене видом діяльності. Індикатори для аналізу мікросередовища відбираються на основі підходу, представленого в роботі [4]: темпи зростання промислової продукції, динаміка цін, інновації, зайнятість, заробітна плата, зовнішня торгівля, конкуренція, ефективність операцій.

Таблиця 3

Склад показників для розрахунку індексу VUCA для компонентів макросередовища [Error! Reference source not found.]

Компоненти макросередовища	Показник	Джерело інформації
Політичне середовище	Субіндекс інституцій Глобального індексу конкурентоспроможності	Глобальний інноваційний індекс
Економічне середовище	Темп зростання ВВП	Світовий банк
	Індекс інфляції	Світовий банк
	Реальна відсоткова ставка	Світовий банк
Соціокультурне середовище	Індекс схильності культури до інновацій	Розрахунки на сонові ресурсу [18]
	Темп зростання чисельності населення	Світовий банк
	Населення у віці 65 років і старше, % від загальної чисельності	Світовий банк
Технологічне середовище	Індекс технологічної готовності	Глобальний індекс конкурентоспроможності

Процедура обчислення інтегрального індексу VUCA для макросередовища наведена на рис. 1.

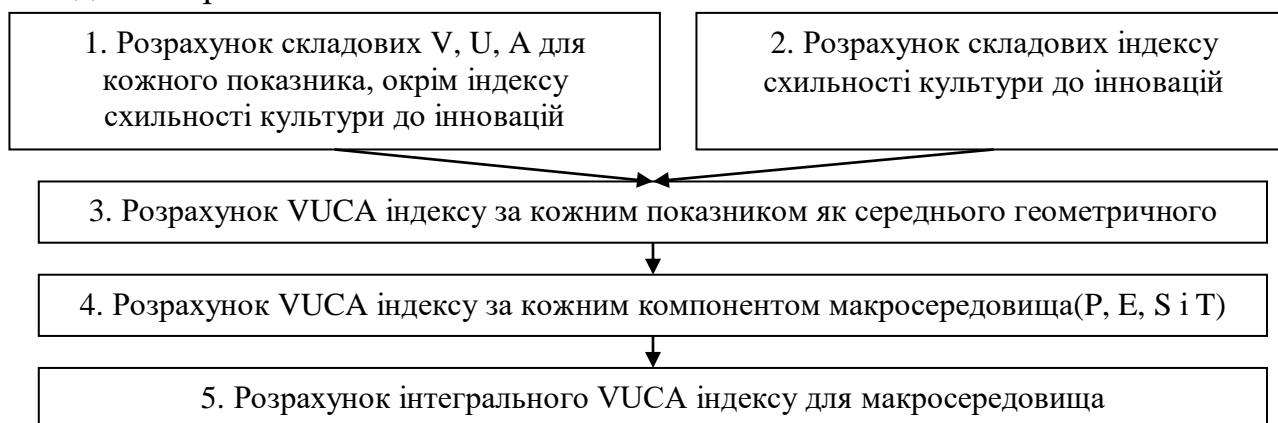


Рис. 1. Процедура обчислення інтегрального VUCA-індексу для макросередовища

Після розрахунку інтегрального індексу VUCA ми пропонуємо розраховувати інноваційний індекс для підприємства, який виражає вимоги компанії до рівня інноваційності команди. Він складається з двох елементів :

1) інноваційний індекс для компанії (на основі частки продажів від інноваційної продукції порівняно з середньою галуззю);

2) індекс інноваційності конкурентної стратегії – визначається на основі анкети виходячи з того, наскільки інноваційним повинен бути відділ (або команда); вимірюється за шкалою від 1 до 5.

Інноваційний індекс для компанії розраховується як середнє геометричне цих показників.

Ключовим моментом є те, що ми рекомендуємо використовувати індекс VUCA тільки за умови, що інноваційний індекс підприємства менше, ніж індекс VUCA. Це означає, що якщо конкурентна стратегія вимагає більшого рівня інновацій, ніж навколишнє середовище, ми не обмежуємо необхідний рівень інноваційності, обчислюючи середнє значення. Тому ми рекомендуємо ігнорувати індекс VUCA у цьому випадку.

Запропонований методичний підхід до вибору стилю лідерства для управління конкурентною стратегією представлений на рис.2.

Одночасно з описаними кроками необхідно здійснити анкетування персоналу підприємства для визначення профілю стилю лідерства. Склад анкети ілюструється на рис. 3. Логіка анкети побудована відповідно до принципу «360 градусів», що заснований на отриманні даних не тільки від лідера, а й від його начальника і підлеглих. Перш за все, анкета спрямована на визначення детермінант стилю керівництва. Всі питання побудовані за шкалою Лайкерта як висловлювання, щодо яких респонденту пропонується надати ступінь його згоди з ними: від повністю не згодний до повністю згодний. Надалі відповіді переводяться у 5-тибальну шкалу, де оцінка 5 означає найвищий ступінь інноваційності стилю лідерства, а оцінка 1 – найнижчий, і розраховується середній бал, що є оцінкою інноваційності стилю лідерства.

Далі індекс VUCA порівнюється з індексом оточення та ступенем впевненості працівників (що отриманий з анкети), на основі чого формуються 2 групи рекомендацій для вибору стилю лідерства.

Рівень конкурентних переваг підприємства має відповідати поставленим в конкурентній стратегії цілям, а також ступеню волатильності, невизначеності, складності та неоднозначності зовнішнього середовища підприємства. У той же час, стиль лідерства для лідера, який управляє конкурентною стратегією, повинен підтримувати необхідний рівень цих переваг.

При побудові системи управління підприємством необхідно також брати до уваги досвід (як позитивний, так й негативний), який існує в практиці закордонних підприємств.

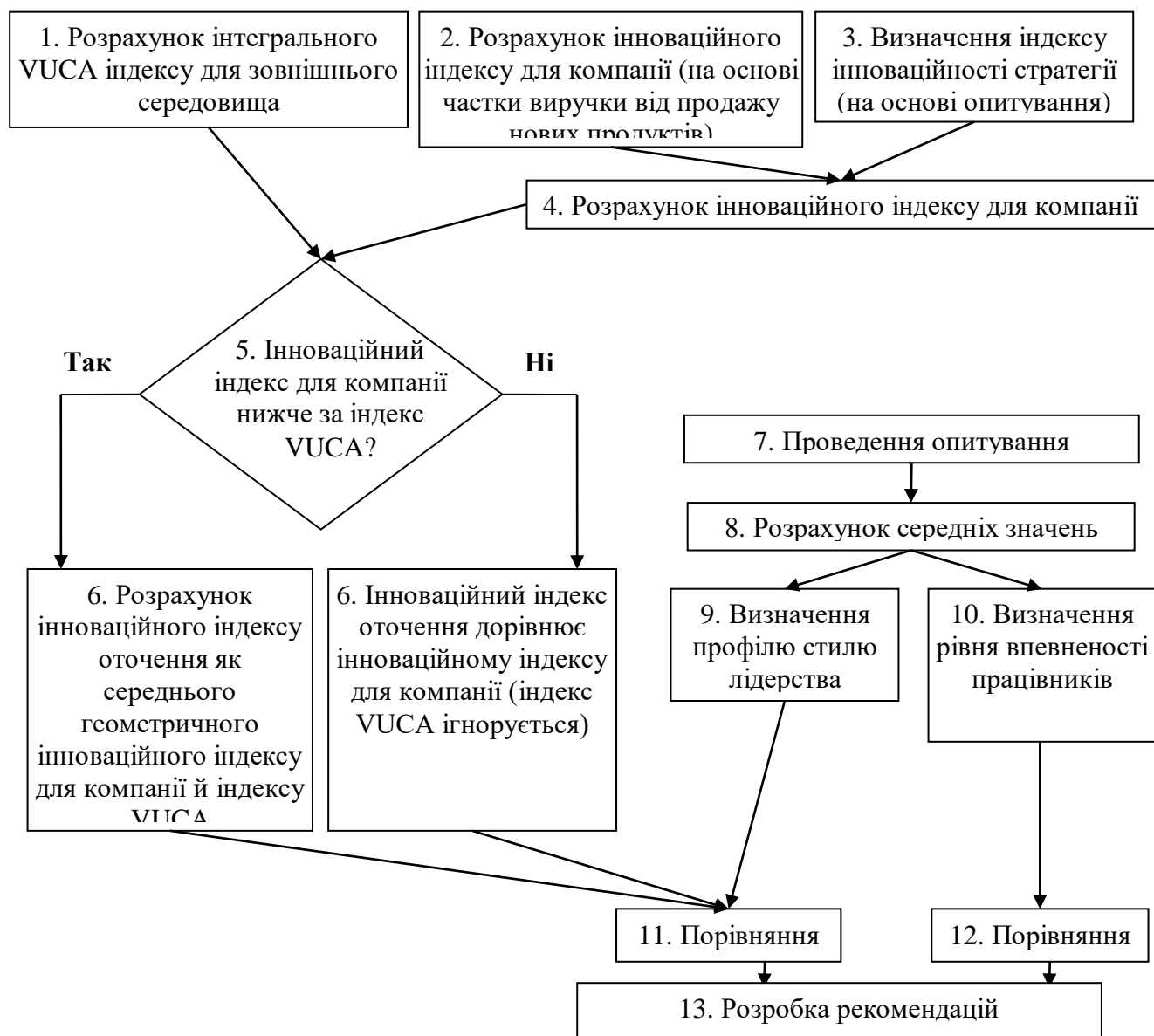


Рис. 2. Методичний підхід до вибору стилю лідерства для управління інноваційною діяльністю підприємства

Наприклад, розглянемо фундаментальну проблему корпоративного управління, яка існує в Японії і в усьому світі: створення системи справедливого та ефективного управління компанією. Оскільки саме керівництво компанії фактично управляє нею, ця проблема перетворюється у проблему створення системи моніторингу та контролю, яка б дозволила запобігти проявам несправедливого та неефективного управління, що веде до неможливості реалізації обраної конкурентної стратегії.

Для вирішення цих проблем вже розроблено кілька рішень. Зокрема, це зміцнення авторитету та забезпечення незалежності корпоративних аудиторів, посилення мобільності членів правління за рахунок зменшення їх кількості, збільшення кількості зовнішніх директорів та посилення їх ролі, подальше розкриття інформації щодо діяльності компаній і управління ними, встановлення залежності розміру компенсацій керівників від вартості акцій компанії, а також орієнтація на рентабельність капіталу та прибуток на акцію як ключові показники ефективності.

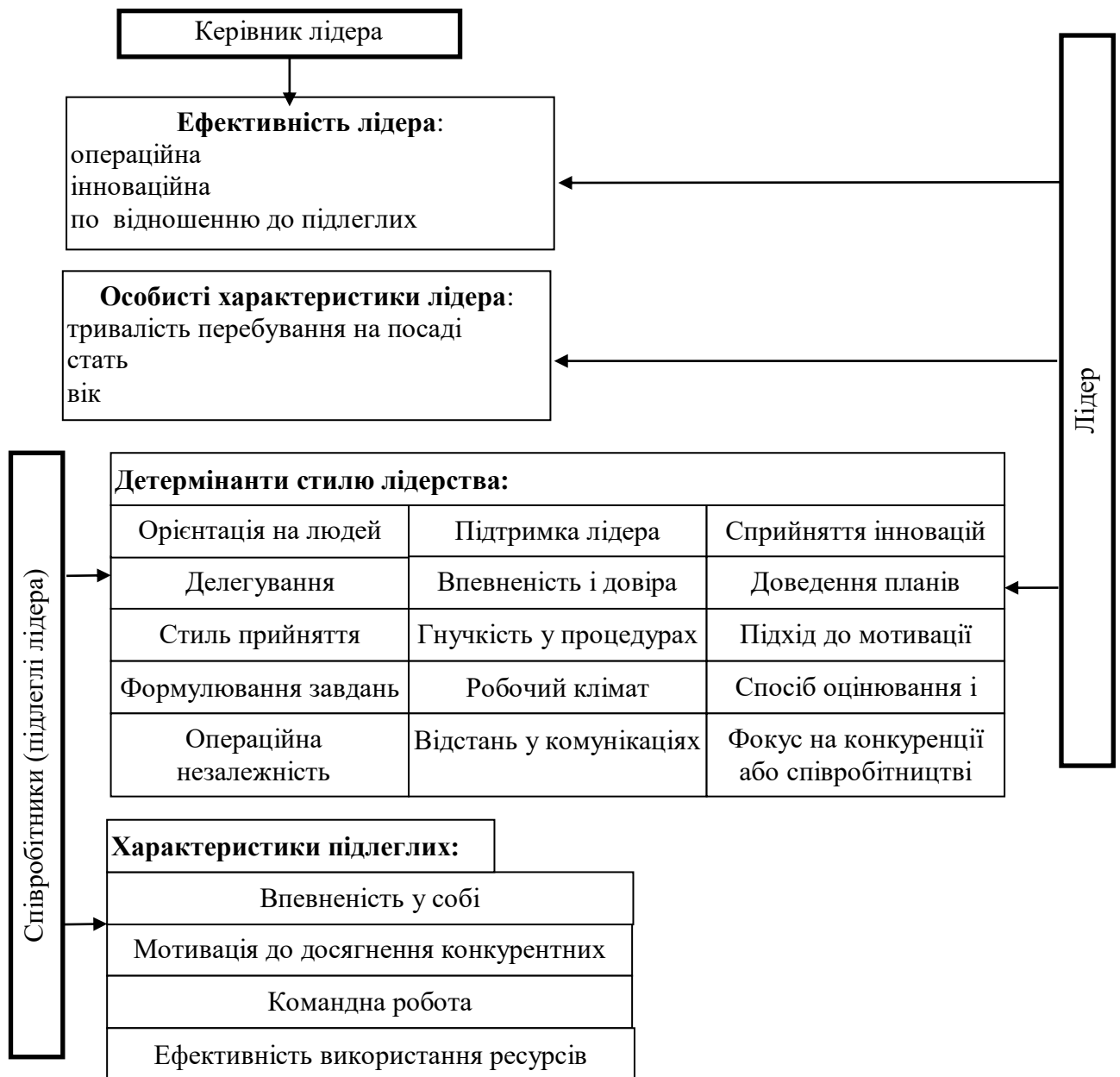


Рис. 3.Склад анкети

На додаток до цього, на відміну від орієнтованої на акціонерів англо-американської системи, що є схильною до короткострокових пріоритетів, тобто такою, що приділяє підвищену увагу квартальним фінансовим показникам, корпорації мають орієнтуватися на довгострокову ефективність та конкурентні переваги. Також важливо, щоб забезпечувалось максимальне збереження робочих місць без звільнень.

Крім того, важливо, щоб в системі моніторингу корпоративного управління брали участь представники місцевих громад або експерти, які перевірятимуть поведінку керівництва компанії з точки зору захисту навколишнього середовища.

Проблема руйнування озонового шару та глобальне потепління внаслідок викиду двоокису вуглецю стали дуже болючими питаннями для людства, тому необхідно враховувати екологічні проблеми, включаючи проблеми щоденного шуму та забруднення навколишнього середовища, і враховувати їх при розробці конкурентної стратегії.



*Список використаних джерел:*

1. Адизес И. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. – 259 с.
2. Колінко Н. О. Моделювання стилю керівництва інноваційною діяльністю промислового підприємства / Н. О. Колінко // Вісник Національного університету "Львівська політехніка". – 2012. – № 739 : Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. – С. 156–165.
3. Концептуальні засади управління підприємством як економічною системою: Монографія / За заг. ред. к.е.н., доц. В. О. Коюда. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2007. – 414 с.
4. Лепейко Т. І. Теоретико-методичні засади управління підприємством: забезпечення гнучкості: монографія / Т. І. Лепейко, Н. М. Шматько. – Харків: УПА. – 2012. – 221 с.
5. Пілявоз Т. М. Принципи управління інноваційним розвитком підприємства / Т. М. Пілявоз [Електронний ресурс] // Матеріали XLVI Науково-технічної конференції факультету менеджменту та інформаційної безпеки (м. Вінниця, 2017). – Режим доступу: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/all-fm/all-fm-2017/paper/view/2536>.
6. Римар М. В. Етапи та принципи здійснення інноваційної діяльності підприємства / М. В. Римар, Н. В. Ликун // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Проблеми економіки та управління. – 2012. – № 725. – С. 360–365.
7. Управление организацией : учебник / под ред. А. Г. Поршнева, З. П. Румянцевой, Н. А. Саломатина. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2000. – 669 с.
8. Bass B. M. Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership / Bernard M. Bass, Bruce J. Avolio, Dong I. Jung and Yair Berso // Journal of Applied Psychology. – 2003. – Vol. 88. – P. 207–218.
9. Bennett N. What VUCA really means for you [Electronic resource] / Nathan Bennett, G. James Lemoine // Harvard Business Review website. – Access mode: <https://hbr.org/2014/01/what-vuca-really-means-for-you>.
10. Burns P. Entrepreneurship and Small Business Palgrave / Paul Burns. – 3rd ed. – London: Palgrave Macmillan, 2010. – 544 p.
11. Cameron K. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on Competing Values Framework / K. Cameron, R. Quinn. – 3rd ed. – San Francisco: Jossey-Bass, 2011. – 288 p.
12. Dobbs R. The four global forces breaking all the trends [Electronic resource] / Richard Dobbs, James Manyika, Jonathan Woetzel // McKinsey & Company website. – Access mode: <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/the-four-global-forces-breaking-all-the-trends>.
13. Drucker P. Innovation and Entrepreneurship / Peter F. Drucker. – NY: HarperCollins, 2009. – 288 p.
14. Fiedler Fred E. A Theory of Leadership Effectiveness / Fred E. Fiedler. – New York, NY: McGraw-Hill, 1967. – 310 p.
15. Graen G. Contingency model of leadership effectiveness: Antecedents and evidential results / George Graen, , Kenneth Alvares, James B. Oris and Joseph A. Martella // Psychological Bulletin. – 1970.– Vol. 73, No. 4. – P. 285–296.
16. Haustein H.-D. Basic, improvement and pseudo-innovations and their impact on efficiency: Working papers WP-79-96 / H.-D. Haustein, H. Maier. – Laxenburg, Austria: International Institute for Applied Systems Analysis, 1979. – 42 p.
17. Hersey P. Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources / Paul Hersey, Ken Blanchard. – Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1969. – 147 p.
18. Hofstede insights website [Electronic resource]. – Access mode:<https://www.hofstede-insights.com>.

19. Hopp C. The Topic Landscape of Disruption Research—A Call for Consolidation, Reconciliation, and Generalization / Christian Hopp, David Antons, Jermain Kaminski, Torsten Oliver Salge // Product innovation management. – 2018. – Volume 35. – Issue 3. – P. 458 – 487.
20. House R. J. Path-goal theory of leadership / R. J. House, T. R. Mitchell // Journal of Contemporary Business. – 1974. – Issue 3. – P. 1–97.
21. House Robert J. A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness / Robert J. House // Administrative Science Quarterly. – 1971. – Vol. 16. – P. 321–339.
22. Kotlyk A. V. Methodical approach to analysis of volatility, uncertainty, complexity and ambiguity of the external environment / A. V. Kotlyk, Y. Jamal // Actual problems of innovative economy. – 2018. – № 4. – P. 65–69.
23. Lewin K. Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates / K. Lewin, R. Lippitt, R. K. White // Journal of Social Psychology. – 1939. – Vol. 10. – P. 271–301.
24. Likert R. The human organization: Its management and value / Rensis Likert. – New York: McGraw-Hill Book Company, 1967. – 258 p.
25. Management Principles: A Contemporary Edition for Africa / P. J. Smit, G. J. Cronje, T. Brevis, M. J. Vrba Juta. – 5th ed. – Sandton: Juta & Company;– 2011. – 525 p.
26. Manifesto for Agile Software Development [Electronic resource] // Agilemanifesto website. – Access mode: <https://agilemanifesto.org>.
27. Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data / OECD Publishing. – 3rd edition [Electronic resource] // OECD I Library. – Access mode: [https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities\\_19900414](https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/the-measurement-of-scientific-and-technological-activities_19900414).
28. Ringel M. The Most Innovative Companies 2015: Four Factors that Differentiate Leaders [Electronic resource] / Michael Ringel, Andrew Taylor, Hadi Zablit // BCG website. – Access mode: <https://media-publications.bcg.com/MIC/BCG-Most-Innovative-Companies-2015-Nov-2015.pdf>.
29. Tannenbaum R. How to choose a leadership pattern / Robert Tannenbaum, Warren H. Schmidt // Readings in management / ed. by Max D. Richards and William A. Nielander. – Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co., 1963. – P. 481–494.
30. Vroom V. H. Leadership and Decision Making / Victor H. Vroom, Phillip W. Yetton. – Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh Press, 1973. – 248 p.
31. World Intellectual Property Indicators 2017 / WIPO. – Geneva: World Intellectual Property Organization, 2017. – 226 p.

***Карлова О. А.***

*доктор економічних наук, професор*

*професор кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання*

*Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків, Україна*

**ЕЛЕМЕНТИ ВЗАЄМОВІДНОСИН ЗІ СТЕЙКХОЛДЕРАМИ**

**ПІДПРИЄМСТВ ТЕПЛОПОСТАЧАННЯ**

Покращення роботи підприємств теплопостачання є об'єктивним підґрунтям поліпшення низки економічних показників і процесів відтворення в цілому. Фахівці стверджують, що сьогодні налагодження ефективної взаємодії підприємства зі стейкхолдерами сприяє підвищенню його адаптаційної здатності до несприятливих змін середовища функціонування [3, 4, 6, 7].

Кінцевою метою функціонування підприємств теплопостачання є досягнення стійких темпів економічного розвитку і створення якісної системи надання послуг. З метою забезпечення прийнятних умов існування людини, поліпшення її добробуту, необхідною умовою є створення щільних відносин між виробниками, надавачами та споживачами послуг. Для цього підприємство може мати відносини зі значною кількістю стейкхолдерів, кожен з яких матиме щодо нього свої конкретні інтереси [5].

Як стверджує Я. Лагута, стейкхолдери – це всі групи людей (або різних організацій), внесок яких (праця, капітал, ресурси, купівельна спроможність, поширення інформації про компанію тощо) є успіхом корпорації [7]. Т. Горохова розглядає управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності, що важливо для періоду формування соціально-ринкової економіки України [6]. Г. Партин, А. Загородній підкреслюють важливість урахування інтересів стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності підприємства [4].

В європейській практиці, відповідно до вимог теорії стейкхолдерів, сучасні компанії сприймають зовнішніх стейкхолдерів не як елемент зовнішнього середовища, а як своїх колег [5]. Ефективне регулювання ставить за мету збалансування інтересів підприємств і споживачів їх послуг та є на нашу думку, передумовою успішного залучення до робіт представників приватного сектора. Реформування державного регулювання сприяє підвищенню ефективності в галузі і надходженню інвестиційних ресурсів. Надмірна централізація теплопостачання та експлуатація недостатньо ефективного і фізично зношеного обладнання котелень, теплових пунктів і мереж призводять до втрат виробленої теплової енергії, зниження надійності теплопостачання. В результаті частих аварій і великих обсягів ремонтних робіт виробники послуг несуть істотні збитки, що призводить до втрат виробленої теплової енергії, зниження надійності теплопостачання.

Наднормативну зношеність мають в Україні теплові і розподільні мережі житлових будинків і об'єктів соціально-побутової сфери (лікарень, дитсадків, шкіл і т.п.). Обсяги заміни фізично зношених трубопроводів теплових мереж не відповідають нормативам і надійності теплопостачання. Через обмеженість коштів, обсяги заміни теплових мереж щорічно зменшуються. Проводяться відключення гарячої води та опалення через пошкодження магістралі. Скільки часу потрібно, щоб усунути дефект і залатати труби під час опалювального сезону і чому тепломережі займаються ремонтом під час, а не до початку опалювального сезону – злободенні проблеми останніх десятиліть. Усунути цей дефект влітку, під час профілактичних відключень, неможливо, його тоді не буває, тому що труби найчастіше лопаються на початку опалювального сезону, коли температура води в тепломагістралі різко підвищується.

Суб'єкти підприємницької діяльності, що працюють як підприємства теплопостачання, вже зрозуміли, що, активно пропагуючи свої технології, вони отримують розширений ринок збуту, вони активно займаються маркетинговою і рекламною діяльністю.

Нормативно-правова база щодо порядку відшкодування витрат підприємств теплопостачання не дозволяє забезпечити необхідні обсяги капітального ремонту, реконструкції та розвитку, оновлення зношених трубопроводів, насосного обладнання, використання сучасних. Згідно ст. 16 Закону України «Про житлово-комунальні послуги», комунальні послуги повинні надаватися споживачеві безперебійно [2]. У той же час, Закон дозволяє місцевим органам виконавчої влади або органам місцевого самоврядування тимчасово визначати інші режими надання житлово-комунальних послуг з урахуванням технічних можливостей підприємств, кліматичних та інших місцевих умов. Термін дії рішення органу місцевого самоврядування щодо обмеження інших параметрів та нормативів споживчих властивостей, режимів надання житлово-комунальних послуг не може перевищувати один рік (п. 6,7, статті 16 Закону України «Про житлово-комунальні послуги») [2]. У багатьох населених пунктах (зокрема, на півдні України), відповідно до «місцевих умов», споживачів забезпечують водою за графіками, затвердженими органами місцевого самоврядування.

Традиційні джерела фінансування капітальних інвестицій в галузь (кошти місцевих бюджетів та власні кошти підприємств) не дають можливості поліпшити ситуацію. Підприємства теплопостачання не в змозі за власні кошти профінансувати програму комплексної технічного переоснащення, а часткове і епізодичне переобладнання окремих об'єктів не вирішує проблеми істотного здешевлення вартості послуг. Місцеві бюджети не володіють достатніми ресурсами для забезпечення потреб галузі в інвестиціях.

Капітальні інвестиції підприємств теплопостачання можна здійснювати за рахунок коштів місцевих бюджетів, власних коштів підприємств та залучених інвестицій. Інвестиції в основний капітал за рахунок кожного із зазначених джерел стримуються невизначеністю регуляторної політики та недосконалістю тарифної системи. Для інвестицій в підприємства теплопостачання з бюджетів міст необхідне рішення міської ради, обсяги цих інвестицій вкрай низькі. Головні причини цього:

- обмеженість власних ресурсів місцевого самоврядування;
- нерозвинена практика місцевих запозичень;
- відсутність економічних стимулів.

Обсяги інвестицій з місцевих бюджетів дуже низькі. Інвестиції в основні фонди галузі здійснюються з коштів підприємств підприємств теплопостачання, їх суми вкрай обмежені. Причини низької рентабельності або збитковості підприємств, а, отже, і брак ресурсів для капітальних інвестицій: неефективність використання наявних ресурсів, великі обсяги неплатежів за спожиті послуги.

Рівень тарифів на комунальні послуги, як відомо, не враховує всіх економічно обґрунтованих витрат, місцеві бюджети не розраховуються за пільги, надані малозабезпеченим громадянам. Інвестування в підприємства теплопостачання пов'язане з низкою ризиків. Галузь вважають інвестиційно непривабливою через низку ризиків для інвесторів. Поточна тарифна політика місцевої влади має на меті лише соціальний захист населення, тому планування рівня прибутковості галузі, що вимагає великих фіксованих інвестицій, ускладнено [1, 2, 8].

Розглянемо два погляди на реформування підприємств теплопостачання. З одного боку - виробники послуг зафіксували негативний досвід його проведення. З іншого - експерти з реформування підприємств теплопостачання порадили його не проводити. Критика одних груп іншими полягає в наступному: представники органів самоорганізації населення - звинувачують владу в бездіяльності, зриві попередніх спроб реформувати підприємств теплопостачання і небажання прислухатися під час прийняття рішень, критикують організації, що надають послуги теплопостачання, за неефективність і формальне ставлення до реформи.

Експерти ж критикують посадових осіб за низьку відповідальність і стан підприємств теплопостачання, а виробників послуг - за низьку якість наданих послуг. Зі свого боку виробники послуг критикували владу у відсутності активних дій в реформуванні ринку і невиконанні наявних правил учасниками ринку, звинувачували населення за несплату за послуги. Представники органів влади зазначають, що громадськість має певні ілюзії щодо реформи підприємств теплопостачання, а саме надлишкові очікування щодо часу реалізації реформи.

Аналіз регуляторного впливу постанови Кабінету Міністрів України «Про затвердження Переліку видів житлово-комунальних послуг, які підлягають сертифікації», та «Порядку видачі та позбавлення сертифіката відповідності при наданні житлово-комунальних послуг» передбачає (відповідно п.1 ст. 10 Закону України «Про житлово-комунальні послуги»), що виконавці .... повинні отримувати сертифікат відповідності якості цих послуг [2]. Якість житлово-комунальних послуг це сукупність нормованих характеристик послуг, яка визначає їх здатність задовольняти встановлені або передбачувані потреби споживача відповідно до законодавства. Сертифікат повинен підтверджувати відповідність дотримання вимог кодексів встановленої практики, стандартів, нормативів, норм, порядків і правил при наданні окремих житлово-комунальних послуг.

Відповідно до п.2 ст. 10 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» перелік видів житлово-комунальних послуг, які підлягають сертифікації, та порядок видачі і позбавлення сертифіката, термін його дії повинен встановлювати Кабінет Міністрів України [2]. Сертифікація житлово-комунальних послуг не здійснюється і є сьогодні фактично новим видом діяльності в сфері житлово-комунального господарства, який вимагає проведення значного комплексу заходів. Відсутність сертифікації послуг не сприяє посиленню відповідальності

виконавців житлово-комунальних послуг щодо забезпечення населення та інших споживачів житлово-комунальними послугами високих рівня та якості відповідно до вимог національних стандартів та інших нормативних актів. Першочерговим є прийняття зазначеного регуляторного акту, спрямованого на виконання положень статті 10 Закону України «Про житлово-комунальні послуги» [2].

Вигоди від впровадження регуляторного акту щодо суб'єктів господарювання, тобто впровадження сертифікації послуг сприятиме підвищенню відповідальності за забезпечення споживачів якісними послугами з урахуванням технічних, технологічних і нормативних вимог; підняття іміджу підприємств та зменшення потоку обґрунтованих скарг на якість послуг. При цьому споживачі отримають житлово-комунальних послуг належного рівня та якості, які відповідають національним стандартам та іншим нормативним актам. У них будуть захищені права з надання та оплати послуг відповідно фактичній кількості і якості.

Конкуренція в обслуговуванні житла, відмова від монополії підприємств теплопостачання - необхідна складова реформи. Головним завданням в реформі підприємств теплопостачання є глибока модернізація систем забезпечення приміщень теплом і гарячою водою. А в першу чергу – поступова відмова від успадкованої системи централізованого теплопостачання.

Україна не має надлишкових власних енергетичних запасів, тому в подальшому не має права обігрівати не дома, а землю і каналізаційні люки, на яких сплять бездомні тварини. Втрати при транспортуванні тепла, води, електроенергії досягають 75%. Саме ці втрати, а не реальні послуги оплачуються. Необхідно поетапно ввести нормативи будівництва нового житла за принципом автономного забезпечення – це вирішить і проблему якості питної води, опалення, електропостачання, а також істотно зменшить енерговитратність української економіки в цілому.

Це дозволить оптимізувати також нормативи і тарифи на комунальні послуги. Крім того, потребують перегляду стандарти якості житла – від якості будівництва, тепло і звукоізоляції, комунального постачання, якості води, забезпечення засобами зв'язку та порядку вивезення сміття – до стандартів висотності і щільності забудови, вимог до інфраструктури, площі зелених насаджень і чистоти повітря в зонах проживання. Якісне житло людини – це похідна від системи відносин в суспільстві і одночасно – елемент потужного впливу на суспільні процеси. У світлі завдань, що стоять перед українським суспільством, мета реформи підприємств теплопостачання виглядає так: заміна старих малоефективних котлів, установка лічильників води і газу дозволять скоротити витрати; заощадити природний газ і електроенергію. Необхідно створити службу єдиного замовника, єдиних розрахункових центрів, переведення опалення на міні-котли і інші заходи.

Реформування підприємств теплопостачання – один з найважливіших елементів демократизації українського суспільства, частина масштабного процесу введення в дію нових стандартів якості життя. Головним соціальним завданням підприємств теплопостачання є встановлення нових стандартів, соціальної взаємодії між громадянами, між громадянами і управлінськими структурами. Реформа підприємств теплопостачання – це своєрідний механізм перетворення нашого суспільства пасивного населення в активне громадянське суспільство, яке знає і вміє використовувати свої права, спирається на різноманітні форми самоорганізації і самодіяльності на рівні територіальних громад, громадських товариств і комітетів за місцем проживання. В умовах ринкових перетворень, держава не повинна виконувати роль ексклюзивного інвестора господарського комплексу. На перший план виходять необхідність заохочення і розвитку приватної ініціативи та передача більшої частини компетенції від держави до суспільства. В першу чергу це стосується підприємств теплопостачання.

Для активізації інвестиційної діяльності підприємств теплопостачання потрібно впливати на оточуюче підприємницьке середовище з метою використання існуючих переваг і можливостей економічного ризику, зниження рівня впливу зовнішніх чинників формування підприємницького ризику, зокрема і пов'язаних з діяльністю основних груп економічного впливу (стейкхолдерів). Також потрібно знизити рівень державного регулювання підприємницької діяльності. Забезпечити стабільність відповідного законодавства, усунути неоднозначність трактування нормативно-правових актів, удосконалити нормативну базу з питань реалізації прав власності, завершити адміністративну реформу, забезпечити публічність і прозорість в ухваленні рішень органами, впровадити ефективні методи корпоративного управління, сприяти розвитку ринків капіталу, знизити податкове навантаження, забезпечити стабільність політичного середовища, активізувати діяльність зі створення позитивного іміджу держави, залучити в галузь кваліфіковані кадри, створити привабливий інвестиційний клімат. Це дасть розвиток інфраструктури інвестиційної діяльності для забезпечення сталого економічного зростання та підвищення життєвого рівня населення.

#### *Список використаних джерел:*

1. Закон України «Про державні соціальні стандарти та державні гарантії» Верховна Рада України: офіц. веб-портал. [Електроний ресурс]. URL <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/2017-14>
2. Закон України «Про житлово-комунальні послуги» - Верховна Рада України: офіц. веб-портал. [Електроний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19>
3. Олексів І. Б. Групи економічного впливу в системі управління підприємством: концепція і інструментарій їх відбору та узгодження інтересів. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2013. – 292 с
4. Г. О. Партин, А. Г. Загородній. Урахування інтересів стейкхолдерів у процесі формування інтегрованої звітності підприємства. [Електроний ресурс]. - Lviv Polytechnic National University Institutional Repository URL: <http://ena.lp.edu.ua>

5. AAA1000 Stakeholder Engagement Standard (AAA1000SES) [Електроний ресурс]. - URL:<http://www.accountability.org/>
6. Горохова Т. В. Управління процесом взаємодії зі стейкхолдерами через призму корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) [Електроний ресурс]. - URL: <http://eir.pstu.edu/bitstream/handle/123456789/5191>
7. Лагута Я.М. Стейкхолдерський підхід в корпоративній соціальній відповідальності компанії. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету [Електроний ресурс]. - URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2017/25-1-2017/29.pdf>
8. Положення про Національну комісію, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг : затв. Указом Президента України № 715 від 10 верес. 2014 р. // Верховна Рада України: офіц. веб-портал. [Електроний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1540-19>

**ЧОБИТОК В.І.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

*доцент кафедри економіки та організації діяльності суб'єктів господарювання  
Української інженерно-педагогічної академії, м. Харків, Україна*

**ОРГАНІЗАЦІЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ СІМЕЙНОГО БІЗНЕСУ ЯК  
СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ВІТЧИЗНЯНОГО  
ПІДПРИЄМНИЦТВА**

В сучасних умовах господарювання організація діяльності підприємств сімейного бізнесу - це складний процес, який має свої переваги та недоліки. Для ефективного розвитку підприємств сімейного бізнесу необхідно дотримуватися балансу між сімейними взаємовідносинами та бізнесом, необхідно раціонально будувати політику управління підприємством сімейного бізнесу, інакше можуть постраждати або сімейні стосунки, або бізнес, для розвитку якого було вкладено фінанси.

Підприємства сімейного бізнесу представляє собою форму підприємництва, в якій право власності належить людям, які мають родинні зв'язки. У багатьох випадках вони є і працівниками, особливо на початковому етапі розвитку спільної справи. Право на прийняття рішень також поділяється між родичами.

Мета підприємств сімейного бізнесу полягає у тривалій перспективі збереження своїх позицій на ринку і передачі свого бізнесу нащадкам. Власники підприємств сімейного бізнесу не беруть на себе великі ризики, які поставили б під загрозу все те, що було досягнуто попередніми поколіннями. На підприємствах сімейного бізнесу усі націлені на один результат, що дозволяє досягти успіху.

Як свідчить світової досвід – сімейний бізнес є найбільш адаптованим до стресових умов, що спричиняють економічної кризи. Відомі такі прізвища, як Морган, Ротшильд, Крупп. Компанії Sony, Samsung, Prada, Etro, BMW, Toyota - найяскравіші представники підприємств сімейного бізнесу, що створювалися поколіннями, і ефективність їх доведена.



Підприємства сімейного бізнесу є значною частиною світової економіки. У США приблизно 90% підприємств перебувають в сімейній власності або ж контролюються родинами; на їх частку припадає 50% зайнятості. У Великобританії підприємствами сімейного бізнесу виробляється 25% валового внутрішнього продукту країни.

В Україні підприємства сімейного бізнесу тільки починають розвиватися. Перші підприємства сімейного бізнесу були створені в 90 – ті роки, це свідчить про те, що формування механізму першої передачі бізнесу в Україні у друге покоління є дуже актуальним питанням на сьогодні.

Всі підприємства сімейного бізнесу можна умовно розділити на дві групи за структурою і розосередження капіталу, з управління організаціями, за величиною самих підприємств.

Перша група – це підприємства сімейного бізнесу де працюють члени родини та найближчі родичі (приблизна кількість працюючих не більше 10 осіб). Такі підприємства сімейного бізнесу становлять більшість з усіх сімейних компаній. На таких підприємствах сімейного бізнесу відсутні:

- чіткий поділ посадових повноважень;
- структура підпорядкування;
- ієрархічні ступені.

Управляє підприємством сімейного бізнесу голова родини, а інші члени родини виконують свою роботу так, як розуміють її. За таким принципом часто будуються невеликі магазини, консалтингові фірми, кадрові агентства, сімейні невеликі виробництва. При цьому відсутні прописані посадові інструкції, є функціональна взаємозамінність, всі члени родини зацікавлені у ефективному функціонуванні їх сімейного бізнесу.

Другий вид підприємств сімейного бізнесу - це бізнес кількох споріднених родин. Це, як правило, підприємства сімейного бізнесу з чітко поставленою організацією і структурою підпорядкування, де родинні відносини переходять в «ділові», і необхідно враховувати, що частина родичів стає управлінцями, а частина - їх підлеглими. Найчастіше на етапі переходу до такого виду діяльності підприємств сімейного бізнесу виникають проблеми поділу влади і накопиченого капіталу, що може привести і до закриття самої справи.

Тому на даному етапі необхідно вирішити всі внутрішні конфлікти, прийти до загального розуміння поставлених цілей і завдань спільного бізнесу, чітко розмежувати функції і відповідальність всіх працівників підприємства сімейного бізнесу.

Друга велика група підприємств сімейного бізнесу – це підприємства, які передаються з покоління в покоління, власниками яких є цілі родинні «клани». До цієї групи відносяться великі міжнародні корпорації з великою кількістю дочірніх структур. У цьому випадку родині належить лише контроль над підприємств сімейного бізнесу за рахунок сімейного пакета акцій.

Успіх підприємств сімейного бізнесу вимірюється обсягом реалізації продукції або послуг, зайнятістю, користю, принесеної суспільству, і прибутком. У різних випадках кожен компонент набуває більшого або меншого значення.

Найважливіші чинники, які сприяють соціально-економічному розвитку підприємств сімейного бізнесу наведено на рис.1.

Позитивними сторонами діяльності підприємств сімейного бізнесу є те, що родина може визначити свої вигоди, а саме [1, 5, 8]:

- максимізація прибутку (якщо у діяльності підприємства сімейного бізнесу беруть участь тільки члени родини, то весь прибуток залишається в родині, що дозволяє швидше окупувати вкладення та інвестувати в подальший розвиток);
- повне взаєморозуміння (як правило, родичі добре розуміють один одного і заздалегідь знають про плани всіх учасників бізнесу на майбутнє, про їх ідеї та пропозиції);
- таємниця за сімома печатками (якщо в справу залучені тільки родичі, існує більше шансів зберегти від конкурентів важливу інформацію, наприклад, секрет виробництва, а також інші незвичайні ідеї для бізнесу);
- командний дух (загальне підприємство сімейного бізнесу буде виступати в якості фактора, що зближує всіх родичів, які задіяні в цьому бізнесі);
- «квіти життя» (до сімейної справи можна легко долучити підростаюче покоління, тим більше, якщо воно проявляє до цього інтерес. Таким чином, діти будуть забезпечені робочими місцями і з часом зможуть очолити підприємство сімейного бізнесу);
- напрацьоване ім'я (підприємство сімейного бізнесу має всі можливості стати успішним, оскільки в такій діяльності, найчастіше, прийнято цінувати не тільки і стільки заробіток, а власну репутацію, бренд тощо).

Родини, в більшості випадків, консервативні і ніколи не діляться своїми ноу-хау, тим більше, якщо це не перше, а друге чи третє покоління. Основи сімейного бізнесу закладає не освіта, а сімейне виховання, передачею знань від батька до сина, що починається з самого раннього дитинства [2, 6, 8].

Модель сімейного бізнесу є найдавнішою, традиційною та за деякими параметрами є найефективнішою моделлю ведення бізнесу. Ще на початку розвитку сімейного бізнесу освіту дітям давали з метою на участь їх у розвитку свого бізнесу.

Але на жаль, за статистикою приблизно 70% підприємств сімейного бізнесу не «виживають» під час першої передачі справ другому поколінню.

Проблеми, що виникають в діяльності підприємств сімейного бізнесу наведено на рис.2.



Рис. 1. Найважливіші чинники, які сприяють соціально-економічному розвитку підприємств сімейного бізнесу

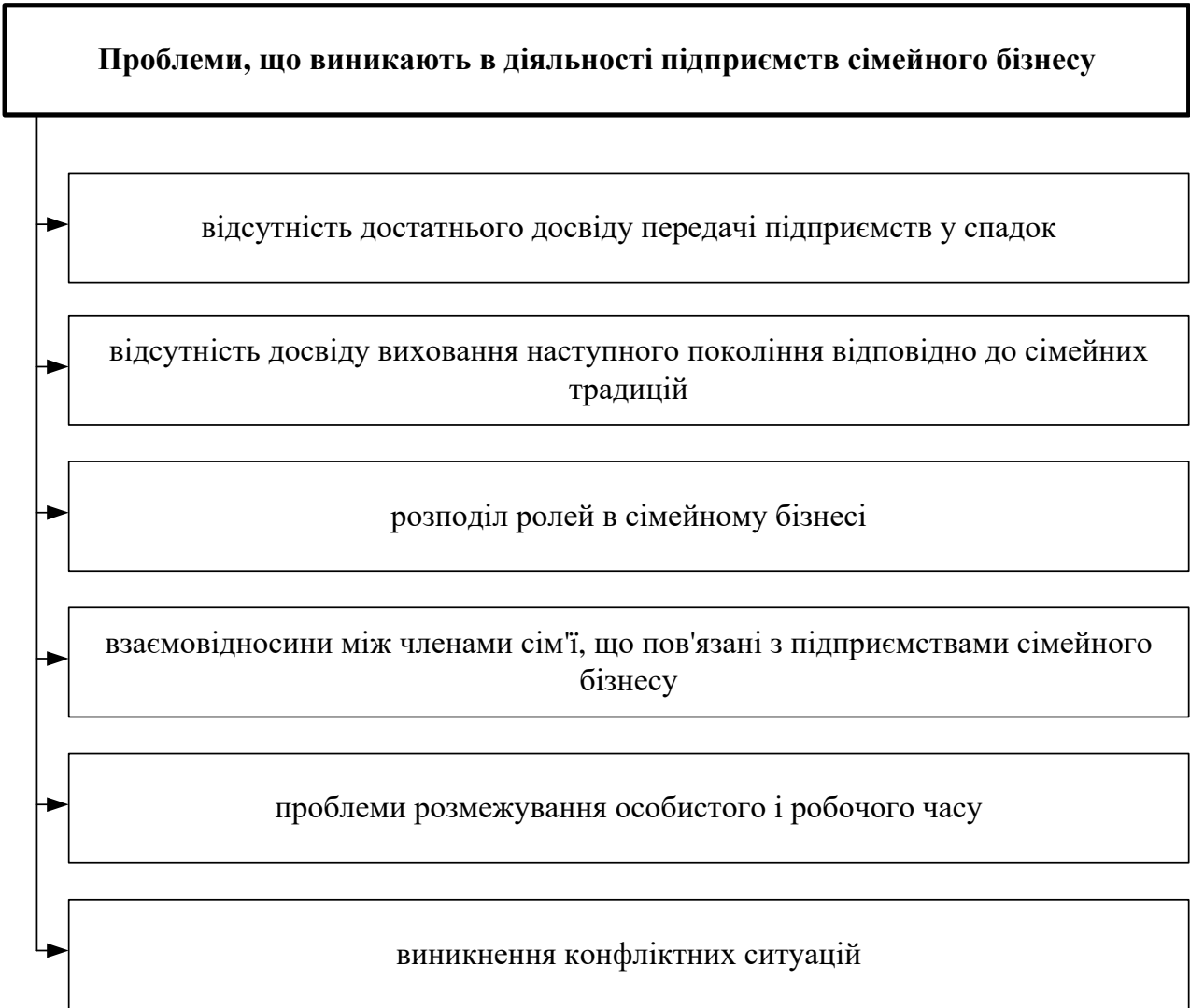


Рис. 2. Проблеми, що виникають діяльності підприємств сімейного бізнесу

Отже, підприємства сімейного бізнесу - з одного боку, можуть давати хороший дохід і місце в суспільстві, але, з іншого боку, не виключено, що вони можуть стати підґрунтям для погіршення родинних стосунків.

Адаптивність і стійкість підприємств сімейного бізнесу, їх цілісність очевидні, тому що на формування бізнесу накладається структура родинних зв'язків, що дає потужний ефект підприємницької активності.

Структура підприємств сімейного бізнесу ієрархічна де є і вертикальні, і горизонтальні зв'язки з родинними зв'язками, вона набуває додаткової міцності, скріплюючи формальні відносини необхідним компонентом особистої довіри. Економічне життя підприємств сімейного бізнесу має власну специфіку функціонування.

Як суб'єкт економіки, вони характеризуються переважанням в них персоніфікованих відносин, великою значимістю традиційного і рутинного дії.

Щодо позитивних сторін діяльності підприємств сімейного бізнесу можна сказати, що їх власники мають всі повноваження, тому здатні миттєво реагувати на проблеми і можуть швидко їх вирішити без зайвих узгоджень. Критерій

забезпечення самозайнятості власників свого бізнесу та зайнятості членів їх родин виходять на перший план.

Таким чином, правильно збудований і організований процес функціонування підприємств сімейного бізнесу може перетворитися у великий бізнес зі своїми традиціями і високим ступенем поваги на ринку.

*Список використаних джерел:*

1. Аронофф К., Маклюр С., Вард Д. Преемственность в семейном бизнесе. Испытание на величие – Киев: Стандарт, 2009. – 98 с.
2. Шрапнэл Р. Пересмотр основ преемственности. Преемственность в семейном бизнесе: реалии 21 века – Лондон: Baker Tilly, 2014. – 40 р.
3. The 10 Largest Family Businesses in The U. S. – Режим доступу: <http://www.businessinsider.com/the-10-largest-family-busin>
4. Families in Business for the long term. – Режим доступу: <http://www.europeanfamilybusinesses.eu/>
5. Abouzaid S. Family Business Governance: handbook; International Finance Corporation. – Second Edition. – Washington: IFC, 2010. – 62 р.
6. <https://rg.ru/2015/09/01/biznes.html>
7. <https://expert.ru/2015/07/16/15-bogatejshih-semej-mira>
8. <https://ubr.ua/business-practice/own-business/>

**РОЗДІЛ 6.**  
**БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ**  
**ПІДПРИЄМСТВ У ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

**Беляєва Г.Є.,**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Одеський національний морський університет, м. Одеса*

**Ляпкало Є.Г.,**

*спеціаліст вищої категорії КЗ «Близнюківський ліцей Близнюківської районної ради Харківської області», м. Близнюки*

**Фартух І.С.,**

*КЗ «Близнюківський ліцей», м. Близнюки*

**СВІТОВІ ЕКОНОМІЧНІ КРИЗИ ТА ЇХ ВПЛИВ НА ЗДІЙСНЕННЯ**  
**ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УКРАЇНІ**

Світова фінансова криза, що розпочалася в 2007 році у Сполучених Штатах Америки, негативно вплинула на економіки більшості країн світу. Відголоски світової фінансової кризи та внутрішні ускладнені економічні і політичні умови досягли в Україні загрозливих масштабів та перешкоджають зростанню рівня добробуту населення, розвитку конкурентоспроможності країни, а також євроінтеграції.

На сьогодні дослідження причин та наслідків кризового стану української економіки, як і розробка антикризових заходів та програм подальшого розвитку, є актуальними. Тобто, від успішності державної політики подолання кризових явищ в Україні буде залежати чи відбудеться українське економічне диво.

Вагомий внесок у дослідження проблеми кризи на мікро- та макрорівнях зробили відомі вітчизняні та зарубіжні вчені: В.Є. Хаустова, А.М. Ткаченко, Т.П. Остапишин, В.І. Мазуренко, І.В. Кривов'язюк, В.Є. Новицький, М.Я. Зуб, О.Є. Шайда, А.О. Мельник, К.В. Рудий, U. Rosenthal, D. Sockram та інші, у працях яких розглядаються: сутність поняття «криза» («економічна криза», «фінансова криза»), її види та класифікація; циклічність кризових явищ; ступінь впливу криз на реальну світову економіку та на економіку України; причини виникнення криз, їх наслідки та шляхи подолання.

До невирішених авторами проблем можна віднести питання: прогнозування впливу антикризових заходів на умови та результати діяльності підприємств країни; розробки реальних механізмів боротьби з тіньовою економікою та легалізації тіньових капіталів, а також розробки та впровадження дієвих методів боротьби з корупцією, що є основними перешкодами у впровадженні антикризових заходів і програм подальшого розвитку країни.

Щодо сутності та закономірності прояву світових економічних криз, спочатку доцільно дати визначення цьому поняттю. Криза (від грец. krisis – рішення, поворотний пункт, результат) – це надскладне становище, занепад, загострення ситуації. Може бути економічна, політична, урядова, енергетична, соціальна тощо [1, с. 171].

На сьогоднішній день в українському законодавстві є чинним ряд законів, покликаних боротися з наслідками світової економічної кризи, а саме: Закон України «Про запобігання впливу світової фінансової кризи на розвиток будівельної галузі та житлового будівництва» № 800-VI у редакції від 09.04.2017 року; Закон України «Про внесення змін до деяких Законів України щодо підтримки агропромислового комплексу в умовах світової фінансової кризи» № 1782-VI у редакції від 01.06.2012 року; Наказ Президента України «Про стимулювання розвитку підприємницької діяльності в умовах світової фінансової кризи» №466/2009 у редакції від 16.05.2013 року тощо.

Аналіз нормативно-законодавчої бази показує, що більшість нормативних документів з приводу запобігання впливу кризи на економіку України прийнято в 2008-2009 роках. На сьогодні ж законотворчу роботу з розробки та реалізації плану заходів щодо подолання наслідків світової фінансово-економічної кризи можна вважати незадовільною.

В сучасній економічній науці термін «криза» використовується в різних інтерпретаціях: «економічна криза», «фінансова криза», «криза платіжного балансу», «валютна криза», «криза перевиробництва», «криза банківської системи» тощо. В англійській літературі для позначення цього поняття використовують терміни: *economic crisis*, *growth recession*, *financial crisis*, *default* та інші.

Для кращого розуміння треба порівняти визначання понять «економічна» та «фінансова» криза, бо вони не є тотожними і охоплюють різні сфери життя країни.

Економічна криза – складний, загострений стан економіки країни. Характеризується скороченням виробництва, розладом грошових і кредитних відносин, інфляцією, банкрутством фірм і підприємств, банківської системи, зростанням безробіття, різким зниженням життєвого рівня основних категорій населення [1, с. 121]. Фінансова криза – глибокий розлад державних фінансів. Супроводжується зростанням значення таких методів фінансування державних витрат, як державні позики і емісія, дефіцитність бюджетів і державна заборгованість, ускладнення на ринку позичкових капіталів; проявляється в зростанні боргів, в порушенні структури витрат державного бюджету [1, с. 248].

Через те, що економічні кризи охоплюють всі сфери і галузі господарської діяльності країни, саме їм надається особливе місце в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних науковців і спеціалістів-практиків. Зважаючи на тривалий історичний період досліджень понять «криза» і «економічна криза» треба проаналізувати еволюцію їх сутності (див. табл. 1).

Для кращого розуміння сутності поняття «світова економічна криза» в умовах нашої країни та за умов відсутності єдиного підходу до визначення цього поняття необхідно відокремити точки зору деяких вітчизняних авторів.

## Трактування сутності понять «криза» та «економічна криза»\*

Автор	Визначення
А. Сміт (1776 р.)	Кризи називав «перегрівками» економіки і зазначав, що такі перегриви є результатом спекулятивних дій.
Ж.Б. Сей (1803 р.)	Пояснював кризові явища в економіці диспропорціями, що виникають у процесі виробництва, обміну і споживання та відкидав можливість всезагальної економічної кризи.
М. Туган-Барановський (1900 р.)	Розглядав кризу як певне явище економічної кон'юнктури, що являє собою сукупність двох хвиль: «підвищувальної» і «понижуючої». Криза розглядається вченим крапкою перелому цих хвиль, як закінчення фази підйому й початок фази скорочення, і є вихідною фазою економічного циклу.
Дж. Кейнс (1936 р.)	Під кризою розумів економічну проблему, яку здатна врегулювати держава шляхом монетарної політики.
Л. Мендельсон (1959 р.)	Криза – вибух всіх економічних суперечностей буржуазного суспільства, порушення процесу капіталістичного виробництва у всіх його фазах. Криза – це масове перевиробництво товарів у порівнянні з ємністю ринку, неможливість їх реалізації по існуючим цінам, обумовлена корінними суперечностями капіталізму
Є. Варга (1974 р.)	Економічна криза – тимчасове («на момент») насильницьке вирішення різких протиріч розширеного відтворення, що накопичились.
С. Фішер, Р. Дорнбуш, Р. Шмалензі (1988 р.)	Криза є невід'ємною частиною економічного циклу. При ньому в економіці відбуваються порушення рівноваги різної природи, міняється грошова й фіскальна політика, з'являються нові продукти або нові методи виробництва, змінюються споживчі переваги людей або їх переваги при виборі роботи, змінюються ціни на нафту й інші види сировини й т. п., криві сукупного попиту зрушуються, а обсяг виробництва й ціни міняються паралельно із цими зрушеннями, тобто відбувається порушення рівноваги попиту та пропозиції.
К. Макконнелл, С. Брю (1999 р.)	Економічну кризу розглядають у контексті економіки з діловою активністю, що знижується, для якої характерна несприятлива ситуація стагнації економіки, що виникає тоді, коли валові інвестиції менше, ніж амортизація, тобто коли в економіці за рік споживається більше капіталу, чим виробляється. У цих умовах чисті інвестиції будуть мати знак мінус, а в економіці відбудеться деінвестування, тобто скорочення інвестицій.
К. Рудий (2003 р.)	Криза – порушення рівноваги у функціонуванні системи фінансових відносин, що проявляється у нестабільності фінансів підприємств, кредитно-фінансових закладів та різкому падінні ВВП, яке призводить до порушення процесу та розподілу централізованих фондів держави.
С. Мочерний (2009 р.)	Криза – основна фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища в країні. Основними формами її прояву є значний спад виробництва, масові банкрутства підприємств, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, падіння цін, зростання відсоткової ставки та ін.
U. Rosenthal, B. Pijnenburg (2009 р.)	Кризовими називають ситуації, позначені високою небезпекою, станом невпевненості, відчуттям невідкладності.
А. Ткаченко, О. Єлець (2010 р.)	Криза – це широкомасштабна, непередбачена, переломна подія, яка приводить як до негативних наслідків у господарській діяльності (що зумовлюють розбалансування системи підприємства), так і до позитивних наслідків, які підвищують ефективність діяльності підприємства, приводячи в дію трансформаційні сили, що сприяють його еволюції.
D. Cockram, C. Van Den Heuvel (2012 р.)	Криза – це нестабільності чи зміни; криза – це загрози, що є визначальними чинниками кризи, коли вона виходить за рамки нормального і спричиняє нестабільність або зміни в організації чи системі та може становити загрозу для її майбутнього.
Т. Остапшин, О. Коптюх (2013 р.)	Криза – це порушення рівноваги в розвитку економічної системи, яке призводить до змін форми її організації, до її переходу у новий стан або припинення існування.
О. Маковоз (2014 р.)	Економічна криза – це таке порушення економічних зв'язків та пропорцій, за якого неможливе подальше існування соціальної системи у попередньому вигляді
Т. Кучінка (2015 р.)	Криза – це об'єктивний, цілеспрямований і закономірний процес змін, в основу якого покладено незворотність, спадковість та цілеспрямованість.

\*Складено авторами на основі джерел: [2, с. 114; 3, с. 18-20; 4; 5, с. 209; 6, с. 61; 7, с. 123; 8, с. 63].



Вагомий внесок у розвиток теорії криз та політики їх подолання зробив український вчений-економіст М. Туган-Барановський, автор роботи «Промислові кризи в сучасній Англії, їх причини і впливи на народне життя».

Він виявив закономірність виникнення криз, а також запропонував шляхи їх подолання через впровадження соціальної і інвестиційної політики [3].

С.В. Мочерний зазначає, що криза – це фаза періодичного економічного циклу, різке погіршення економічного становища у країні (значний спад виробництва, масові банкрутства, значне зростання безробіття, фінансово-кредитна криза, зростання відсоткової ставки тощо) [9].

З точки зору заслуженого економіста України О.І. Барановського, криза – це фактично точка біфуркації (від лат. *bis* – двічі, *furca* – роздвоєння), яка містить у собі потенційну можливість як деструктивного, так і конструктивного характеру [10, с.6].

Досліджуючи трактування терміну «криза», треба зазначити, що на ряду з негативним існує також і позитивний підхід. Автори А.Д. Чернявський, В.О. Василенко, В.Г. Сибіряков, Т. Гренц, Ю.В. Яковец, А.Л. Богданов, які є прихильниками позитивного підходу до визначення кризи, вважають її переломним моментом у розвитку змін, об'єктивним процесом, притаманним кожному життєвому циклу [7, стор 123].

П. Гоцалюк (експерт-економіст) вважає, що кризи можуть створювати можливості, які недоступні в інші часи, зокрема [11]:

- прискорення змін (прогресу);
- викриття прихованих проблем;
- розвиток нових стратегій, перспектив (наприклад: Японія, Польща);
- уникнення повторення кризових явищ в майбутньому.

О.Р. Орловська зазначає, що криза дає можливість переглянути програми розвитку та розробити майбутні шляхи розвитку економіки країни [12].

Виходячи з вищесказаного та не зважаючи на частковий позитивний вплив кризи на економіку країни, Україна має прагнути до максимального нівелювання наслідків кризових явищ та досягнення стабілізації економіки і її зростання.

Важливе місце у дослідженні поняття «світова економічна криза» посідає розуміння його структури, тобто видів кризових явищ. Економічні кризи можна класифікувати за певними ознаками наведеними в табл. 2.

З цього приводу, заслуговує на увагу робота А.О. Мельник [4, с. 68-77], в якій подано розгалужену класифікацію видів криз: на етапі виникнення кризи, її перебігу, за наслідками перебігу криз, за групами саме економічних криз тощо.

Наведені погляди авторів привертають увагу лише до окремих аспектів проблеми, а саме до економічної сутності поняття та класифікації видів криз і кризових явищ. А для достовірної оцінки впливу світової економічної кризи на економіку України та розробки дієвих заходів з подолання її наслідків, необхідно

дослідити ще передумови виникнення та стадії розвитку криз, форми прояву світової економічної кризи в Україні та світі, пропоновані антикризові заходи.

Щодо причин виникнення економічних криз Адам Сміт в роботі «Дослідження про природу і причини багатства народів» називав кризи «перегрівками економіки», які утворювалися в результаті спекулятивних маніпуляцій банків з завищенням відсотків за облігаціями [14; 15].

Таблиця 2

Класифікація видів економічних криз\*

Класифікаційний критерій	Вид економічної кризи
Причини виникнення	Природні, суспільні, екологічні.
Тривалість перебігу	Короткотермінові (4-5 років), середньотермінові (один раз на 8-10 років), довготермінові (40-60 років).
Характер причин виникнення	Закономірні (передбачувані), випадкові (непередбачувані).
Масштаби охоплення	Локальні, регіональні, національні, світові (міжнародні, глобальні).
Гострота протікання	Глибокі, легкі.
Характер порушення рівноваги в розвитку економіки	Державні дефолти, валютні кризи, інфляційні сплески, банківські кризи, фінансові кризи.
В залежності від групи економічних криз	<u>Кризи реальної економіки</u> : виробнича, споживання, продовольча, сировинна, інноваційна. <u>Кризи грошового вираження економічних процесів</u> : фінансова, грошова, ліквідності, банківська, боргова, валютна, бюджетна, кредитна (інвестиційна).

\*Складено авторами на основі джерел: [2, с. 117; 4, с. 68; 13, с. 6; 14, с. 353].

На думку Давида Рікардо причиною виникнення криз був несправедливий розподіл багатства у суспільстві [5; 14, 15; 16]. На його погляд криза перевиробництва або недоспоживання могла стосуватись якогось одного товару, а не всієї економіки країни.

Жан-Батист Сей у роботі «Трактат політичної економії» появу криз пов'язував з диспропорціями в процесі виробництва, обміну та споживання. За його підходу загальноекономічні кризи були неможливими, а могли виникати, наприклад, на окремих ринках товарів [5; 15; 17].

Карл Маркс передумовами кризових явищ вважав збільшення, розширення виробництва на фоні нерозвиненості ринку [5; 14 -16].

Джон Мейнард Кейнс в роботі «Загальна теорія зайнятості, проценту і грошей» причиною криз визнавав схильність населення до заощадження [14 -16]. М. Туган-Барановський виникнення криз пояснював диспропорціями в обсягах інвестування та заощадження в виробничих галузях [5; 14; 16]. М.Кондратьєв причини кризових явищ вбачав у циклічності розвитку економіки та науково-технічному прогресі, тобто старіння технологій виробництва є стимулом до економічного поживлення[13].

Сучасні вчені-економісти наводять набагато більшу кількість причин виникнення кризових явищ в умовах глобалізації. Деякі автори [3; 18] найбільш ранньою кризою називають «тюльпанову лихоманку» в Голландії на початку

XVII століття, причиною якої була спекуляція цибулинами тюльпанів. Проте, більшість науковців першою економічною кризою вважають кризу 1788-1792 років у Франції, яка стала результатом надвиробництва. Після економічного буму настав застій, пропозиція товарів, що вироблялися мануфактурами набагато перевищувала попит. Закриття мануфактур та збільшення чисельності безробітних призвело до поглиблення протиріч у суспільстві та Великої французької революції (1792 р.) [16, с. 54; 19, с. 149].

Впродовж усієї історії людства відбулася значна кількість економічних (фінансових) криз. Проте, найвідчутнішими кризами стали: 1) криза за часів Першої світової війни; 2) Велика депресія; 3) криза за часів Другої світової війни. І якщо кризи XVIII-XX століть охоплювали одну чи декілька країн, то економічні (фінансові) кризи XXI століття вже набули світового поширення.

Викликає інтерес той факт, що в умовах кризи 2008 року спекулятивний капітал, у пошуках стабільних ринків з найвищими прибутками, перейшов з ринків розвинених країни до ринків країн, що розвиваються, які завдяки цьому продемонстрували високі темпи зростання прибутковості [16].

Таблиця 3

Форми прояву світової фінансово кризи 2008 року в різних країнах світу

Країна	Вплив світової фінансово-економічної кризи на країну
Нідерланди	Банкрутство нідерландсько-бельгійського банку Fortis
Франція	Банкрутство банку Société Générale
Італія	Компанія Fiat оголосила про закриття заводів, тимчасові звільнення на заводах в Сицилії, Мельфі, Турині, Імолі
Іспанія	Банкрутство будівельної компанії Martinsa-Fadesa
США	Криза на ринку ризикових іпотечних кредитів, обвал ринку деривативів, крах іпотечних агентств Freddie Mac і Fannie Mae; падіння інвестиційної компанії Salomon Brothers, банкрутство інвестиційного банку Bear Sterns, перепродаж інвестиційних банків Lehman Brothers і Merrill Lynch; падіння фондових індексів: Доу-Джонса (DJ) – 33,84%, Ес енд Пі 500 (S&P500 – 38,47%, Насдак (Nasdaq) – 40,54%
Литва, Латвія	Скорочення ВВП на 17,8 % та 16,8% відповідно (найгірша динаміка у світі)
Австралія	Девальвація австралійського долара, збитки австралійських пенсійних фондів
Грузія	Суттєве скорочення ВВП
Казахстан	Девальвація національної валюти – тенге, скорочення активів Нацфонду, виникнення труднощів у банків БТА Банк і Альянс банк
Німеччина	Падіння індексу Ді Ей Екс (DAX) склало 40,37%
Ісландія	Масові незадоволення населення, відставка уряду країни
Китай	Закрито численні фабрики з виготовлення продукції на експорт, падіння індексу «Ес Ес І (SSE) склало 65,39%
Нова Зеландія	Обвал ринку нерухомості, масове скорочення робочих місць, банкрутство понад 20 фінансових компаній
Японія	Обвал фондового ринку, падіння індексу Ніккей (Nikkei225) склало 42,12%, збанкрутувала страхова компанія Yamato Life Insurance Co. Ltd
Україна	Падіння індексу ПФТС склало 74,33%
Росія	Криза банківської ліквідності, зниження цін на сировину та метал, падіння індексу Ар Ті Ес (RTS) склало 72,41%, скорочення золотовалютного ресурсу майже на 10%

\*Складено авторами на основі джерел: [19, 20]

Такою глобальною кризою ХХІ століття, що набула світового характеру стала перша світова фінансово-економічна криза 2008 року. Розпочавшись в США, криза поширилася світом і за оцінками експертів інвестиційного банку Goldman Sachs за два роки американські фінансові установи втратили 460 млрд. дол. США, у той час як фінансові установи усього світу зазнали збитків на загальну суму – 1,2 трлн. дол. США, що призвело до обвалу фондових ринків світу [19] (див. табл. 4).

З цього ж приводу В.І. Мазуренко [21] зазначає, що: «США залишаться найбільшою світовою економікою, але їхня частка в глобальному ВВП зменшиться з нинішніх 21,3% до 18,8%. Китай же незабаром обжене за обсягами економіки всю Єврозону й стане другою найбільшою у світі економікою (сьогодні частка КНР у світовій економіці вже перевищила 10%)».

Щодо розвитку економіки України в умовах кризового глобального простору можливо зазначити, що на сьогодні в Україні спостерігається найглибша економічна криза за часів незалежності. Ознаками цього є: знецінення національної валюти (курс валют на 16.11.2018 р.: 28,2 грн. за 1 дол. США; 34,8 грн. за 1 євро) [22]; підвищення рівня інфляція (у листопаді 2018 р. – 9% з початку року) [23]; знецінення заощаджень; згортання малого і середнього бізнесу (протягом 2010-2014 років кількість великих підприємств знизилася на 15%, середніх – на 24%, малих – на 9%, суб'єктів малого підприємництва – на 12%) [24]; закриття банків (впродовж 2014-2017 років було закрито 88 банківських установ) [25].

У якості причин занепаду вітчизняної економіки можна виокремити наступні: війна на Сході України; анексія Криму; втрата ринків збуту та економічних зв'язків; політична криза; корупція та тіньова економіка [26]; «проїдання» зовнішніх та внутрішніх запозичень замість проведення політики відновлення промислового потенціалу країни; відсутність умов для залучення іноземного інвестування; недосконалість нормативно-законодавчої бази тощо.

З метою аналізу та кращого розуміння ситуації, причини кризового становища України, за часів незалежності, можна об'єднати в чотири групи [12; 13; 18; 27].

Перша група причин обумовлена розпадом СРСР. Через те, що більшість українських промислових підприємств не мали завершеного циклу виробництва, країна втратила джерела сировини, напівфабрикатів, комплектуючих; ринки збуту як напівфабрикатів, так і готової продукції. Це призвело до закриття багатьох підприємств та зниження наповнення бюджету.

Друга група причин пов'язана з проведенням невдалих економічних реформ, до яких можна віднести наступні: впровадження купоно-карбованців; недосконале податкове законодавство; шахрайське проведення приватизації державної власності; відсутність фінансування фізично і морально зношених основних фондів промислових підприємств країни.

Щодо приватизації державної власності треба зазначити, що вона за всіх часів незалежності України проводилася не на користь держави. Перша хвиля приватизації, так звана «ваучерна» завершилася у 1999 році переходом права власності та контролю над приватизованими підприємствами до рук «червоних директорів» та сучасних олігархів. Надалі приватизацію проводили за однією з корупційних схем: 1) доведення підприємства до банкрутства через підкуп керівництва та викуп за безцінь; 2) відкриття власного банку, оформлення в ньому і не повернення кредиту; а банк після цього ще й отримував рефінансування з Національного банку України [28].

До третьої групи причин можна віднести: виведення капіталів за кордон; розвиток «паразитуючих» посередницьких структур; відсутність надійної банківської системи; залежність економіки від зовнішніх запозичень; відсутність впровадження результатів науково-технічного прогресу та розширеного відтворення основних виробничих фондів; порушення територіальної цілісності країни, втручання «ззовні» в політичне та економічне життя країни; недоługa експортно-імпортна політика, а саме: відсутність підтримки вітчизняного виробника.

На останній проблемі треба акцентувати особливу увагу, бо ситуація залишається критичною і на сьогодні. Мова йде про перенасичення українського ринку товарами з Польщі, Туреччини, Росії, а особливо з Китаю. З Туреччини в Україну масово завозилися дублянки, шуби, одяг, білизна, взуття, з Польщі – побутова хімія, косметика, взуття, а з Китаю – безліч товарів: починаючи з побутових дрібничок та одягу і закінчуючи побутовою технікою та електронікою.

В результаті переважання імпорту над експортом та заповнення українського ринку більш дешевими та розрекламованими товарами, вітчизняні підприємства легкої, хімічної, переробної, фармацевтичної промисловості зазнали суттєвих збитків чи вимушені були зовсім згорнути виробництво. Не зважаючи на те, що після розпаду СРСР Україна зберігала максимальну кількість (після Білорусії) державних підприємств [28], то на сьогодні багато з них закриті, знизили обсяги виробництва чи знаходяться на стадії банкрутства.

Станом на лютий 2017 р. у стані банкрутства перебувало 572 компанії в Україні. З 1992 по 2014 рік в Україні визнано банкрутами – 41 002 підприємства, ліквідовано – 11 777 підприємств, порушено справу про банкрутство – 31 721 підприємства. При цьому найвищий рівень банкрутства зафіксований у 2007 році – 4 359 підприємств [29]. Також країна втратила частину промислових підприємств, як і надходження з них до бюджету у результаті воєнно-політичних подій.

До четвертої групи причин можна віднести світову фінансово-економічну кризу 2008 року, яка дуже негативно вплинула на вітчизняну економіку.

З часів розпаду СРСР українська економіка знаходилась у глибокому кризовому стані і вдалося її стабілізувати лише в 2000-2001 роках (див. табл. 4,5).

Згідно табл. 4 і 5 у 2001 році відбулось суттєве зростання основних макроекономічних показників у порівнянні з попереднім роком, а саме: валовий внутрішній продукт зріс на 4%, виробництво споживчих товарів – на 8%, інвестиції в основний капітал на 5,2% [13], також обсяг промислового виробництва зріс на 14,2%, а сільськогосподарського – на 9,9% [27].

Позитивна тенденція в розвитку економіки України була перервана в кінці 2008 року під впливом світової фінансової кризи, що розпочалася в США [22]. В результаті чого Україна зазнала в 2009 році найбільшого «падіння» економіки серед всіх країн нашого регіону [13], зокрема: спад промислового виробництва в машинобудуванні на 52,2%, металургії – на 39%, в іншій неметалургійній продукції – на 44,7%, хімічній та нафтохімічній промисловості – на 30%, будівництві – на 53,6% до обсягів 2008 року [27].

Таблиця 4  
Динаміка основних макроекономічних показників України у 1990-1999 рр.

\*

Показник \ Рік	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999
ВВП, %	00	1,3	2,3	0,6	4,4	7,8	3	1,7	0,9	0,8
Виробництво споживчих товарів, %	00	4,9	2,3	2,3	4,4	4,6	6,6	2,3	2,3	4,6
Інвестиції в основний капітал, %	00	2,9	8,6	2,6	0,8	9,1	2,7	0,7	2	2,1

Таблиця 5  
Динаміка основних макроекономічних показників України у 2000-2009 рр.

\*

Показник \ Рік	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
ВВП, %	3,2	7,2	9,7	4,4	1	2,7	7,3	2,6	4,2	3,3
Виробництво споживчих товарів, %	3,2	1,2	5	6	1,1	4,5	5,3	01,5	17	5,3
Інвестиції в основний капітал, %	5,2	0,4	3,1	3,5	5,7	6,8	7,6	7,7	5,4	0,5

\*Узагальнено авторами на основі джерел [13, 27]

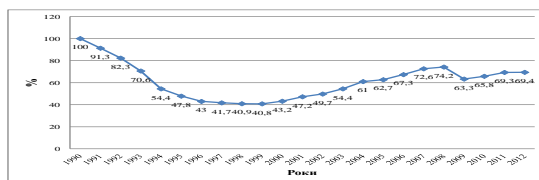


Рис. 1. Індекс фізичного обсягу ВВП (відсотків до 1990 року)

\* Складено авторами на основі джерел [30]

Також можна було спостерігати відтік іноземних інвестицій, зниження експорту, різке скорочення кредитування, зниження конкурентоспроможності продукції вітчизняних підприємств, прискорене підвищення цін, зростання рівня безробіття.

Стан економіки країни дещо покращився у 2010 році (див. рис. 1) [30], але на думку професора І.В. Кривов'язюка таке розуміння ситуації є помилковим, бо зростання темпів росту виробництва у порівнянні з попереднім роком ще не є підставою для таких висновків [13].

Складні політичні обставини та конфлікти деструктивно вплинули на економічну ситуацію в Україні, що обумовило високі темпи погіршення макроекономічних показників протягом 2014-2016 років. За реальними темпами зростання ВВП у 2015 році, з урахуванням інфляції, Україна зайняла 222 місце (-11%) серед 225 країн світу. Також рівень інфляції в Україні в 2015 році в порівнянні з 2014 роком склав 49% і був визнаний найбільшим у світі в цьому році [17].

За даними Міжнародного валютного фонду за показниками номінального валового внутрішнього продукту на душу населення Україна в 2015 році займала 133 місце (2109 дол. США) з 186 країн світу. До речі, такі сусіди України, як Польща, Угорщина та Румунія зайняли в цьому рейтингу відповідно 54 (12 662 дол. США), 56 (12 021 дол. США) та 68 (8 807 дол. США) місця відповідно [31].

Що стосується 2018 року, то Україна за даними Міжнародного валютного фонду стала найбіднішою країною Європи. Наша країна посіла 134 місце у світі з 2 656,01 дол. США ВВП на душу населення, поступившись Молдові, яка зайняла 133 місце в світі з 2 694,469 дол. США на душу населення [32].

За розмірами офіційної середньої заробітної плати Україна також посідає останнє місце в Європі поступившись Молдові. Так середня офіційна заробітна плата в другому кварталі 2018 року склала: в Молдові – 375,82 дол. США, в Україні – 325,53 дол. США [32].

Світові кризи спонукатимуть розвинені країни до переорієнтації капіталів та зміни технологій (енергетика майбутнього, нанотехнології). Для України головним конкурентним фактором на світових ринках, за умов «промислового відставання», може стати інтелект та новітні технології, що він зможе створити [17, 33].

Маючи вигідне географічне положення, сприятливі кліматичні умови, достатній промисловий потенціал, та за умов економічно виваженого використання фінансової допомоги, наша країна могла б посідати одне з перших місць серед країн Європи за рівнем економічного зростання та добробутом населення. Стійкий економічний розвиток країни можливий через концентрацію уваги на розвиток впровадження новітніх технологій промисловості, реалізації природноресурсного та підприємницького потенціалу, що сприяє підвищенню

показників міжнародного індексу розвитку людського потенціалу (здоров'я, освіта, рівень життя).

Для реалізації мети зі збереження інтелектуального капіталу країни необхідні: державна підтримка науки і промисловості (системоутворюючих галузей та виробництв); створення і забезпечення сприятливих умов для розвитку та роботи молодих науковців, перспективних студентів (школярів), що зупинить виїзд фахівців і спеціалістів закордон.

Цьому може посприяти впровадження системи стипендій і грантів, а також збільшення практичної частини з підготовки спеціалістів у вищих навчальних закладах. Також нагальним завданням є формування у школярства та студентства політичної та економічної культури через впровадження в навчальний процес відповідних суспільно-економічних дисциплін та залучення їх до участі у житті громади. Лише таким чином можна змінити свідомість наступного покоління, що дозволить суспільству майбутнього визначити економічні проблеми країни та згенерувати відповідну економічну стратегію [17].

Наразі, якщо звернутися до досвіду розвинених країн щодо виходу з кризи, то можна виділити два можливих шляхи: демократичний та тоталітарний. Демократичний шлях був притаманний країнам з демократичною політикою та історичним зв'язком з традиціями (Англія, США, Франція). Тоталітарний варіант передбачає впровадження в країні планової економіки (Німеччина) [12]. Через те, що Україна пройшла свій особливий шлях становлення як незалежна країна, не можна однозначно обрати набір антикризових заходів, продуктивно застосованих в якійсь європейській країні. Для України має бути розроблений пакет програм антикризових заходів для кожної складової частини кризових явищ в країні, а саме: політичної, економічної, фінансової, соціальної як мінімум.

Стосовно підприємницької діяльності, можна зазначити необхідним створення і застосування адаптаційних стратегій на підприємствах та політику управління змінами, що допоможе підвищити рівень пристосованості до змін, а також пошук нових можливостей для функціонування і розвитку: диверсифікація виробництва та взаємозамінність ресурсів, налагодження зовнішніх та внутрішніх комунікацій, розрахунок, прогнозування та прийняття ризику, підвищення рівня довіри до організації, залученість персоналу, гнучке прийняття змін та розробка планів активного реагування в умовах невизначеності, пошук сильних сторін та розкриття потенціалу, раціональний розподіл фінансових ресурсів та пошук альтернативних джерел інвестицій та кредитування, постійний антикризовий моніторинг.

Виведення країни зі стану фінансово-економічної кризи має передбачати впровадження цілого комплексу антикризових заходів:

1. інвестиційна підтримка національного виробництва, фінансування реальних проектів та конкретних робочих місць у новітніх, перспективних галузях (біоінженерія, нанотехнології, енергетика майбутнього);



2. підтримка реального банківського сектору як інструменту системи кредитування та фінансово-інвестиційного потенціалу;
3. боротьба з інфляцією; виважена валютна політика; стабілізація національної валюти;
4. відмова від значних кредитів МВФ чи направлення їх на відновлення промислового потенціалу країни;
5. впровадження жорсткої політики контролю за цінами; боротьба з монополіями; особливий режим оподаткування надприбутків;
6. посилення контролю за фінансовими потоками за межі нашої країни;
7. відмова від державної підтримки вугільної, металургійної промисловості тощо; боротьба з незаконним збагаченням посередницьких структур;
8. підвищення ставок акцизу на тютюнові та алкогольні вироби;
9. врегулювання системи тарифів для населення та зменшення податкового тягара для середнього та малого бізнесу (впровадження податкових канікул, надання безвідсоткових позик);
10. спрощення процедури реєстрації бізнесу та забезпечення можливості безперешкодного його ведення;
11. впровадження податкових пільг за «реальне» меценатство;
12. створення привабливого інвестиційного клімату та запровадження європейських стандартів гарантії прав власності;
13. зниження відсоткових ставок та відкриття кредитних ліній платоспроможних підприємств.

Залишається сподіватися, що глобальна світова фінансово-економічна криза спровокує зародження нового технологічного устрою, викличе зміни у міжнародному поділі праці, дозволить розвивати новітні технології та використовувати енергетику майбутнього, і максимально включиться у процес у кооперації з дружніми країнами.

#### *Список використаних джерел*

1. Гончаров С.М. Тлумачний словник економіста [Текст] / С.М. Гончаров, Н.Б. Куліш. – К.: ЦУЛ, 2009. – 264 с.
2. Остапишин Т.П. Економічні кризи: сутність, періодичність виникнення, тривалість і стадії їх перебігу [Текст] / Т.П. Остапишин // Фінанси, облік, аудит. – 2013. – Вип. 1(21). – С. 113-120.
3. Хаустова В.Є. Теоретичні аспекти виникнення та розвитку кризових явищ в економіці [Текст] / В.Є. Хаустова, П.В. Проноза // Проблеми економіки. – 2011. – № 4. – С. 13-23.
4. Мельник А.О. Закономірності та чинники трансформацій світових економічних криз [Текст]: дис. ... докт. економ. наук: 08.00.02 / Мельник Альона Олегівна. – Київ, 2015. – 373 с.
5. Мельник А.О. Еволюція вчень сутності світової економічної кризи [Текст] / А.О.Мельник // Вісник ТНЕУ. – 2011. – № 5-2. – С. 208-218.
6. Владика Ю.П. Кризові стани в економіці: причини і наслідки [Текст] / Ю.П. Владика // Науковий вісник УНУ. – 2017. – Вип. 12. – Ч. 1. – С. 60-63.

7. Ткаченко А.М. Криза: сутність, класифікація та причини виникнення [Текст] / А.М. Ткаченко, Ю.В. Калюжна // Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. – 2013. – Вип. 1. – Т. 2. – С. 122-126.
8. Петрук І.П. Роль та значення криз у сучасних економічних системах [Текст] / І.П. Петрук // Економічний аналіз. – 2016. – Т. 25. – №1. – С. 58-65.
9. Мочерний С. В. Економічна теорія: навч. посіб. [Текст] / С. В. Мочерний. – 4-те вид., стер. – К.: ВЦ «Академія», 2009. – 640 с.
10. Барановський О.І. Сутність і різновиди фінансових криз [Текст] / О.І. Барановський // Фінанси України. – 2009. – №5. – С. 3-20.
11. Гоцалюк П. Парадокс: переваги, які надає криза: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://www.volynnews.com/blogs/petro\\_gotsalyuk/paradoks\\_perevagi\\_yaki\\_nadaye\\_kriza/](https://www.volynnews.com/blogs/petro_gotsalyuk/paradoks_perevagi_yaki_nadaye_kriza/)
12. Орловська О.В. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки та шляхи подолання [Текст] / О.В. Орловська // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України: збірн. наук-техн. праць. – Львів: РВВ НЛТУ України. – 2015. – Вип. 25.2. – С. 197-202.
13. Кривов'язюк І.В. Кризові явища в українській економіці та їх зв'язок з циклічністю [Текст] / І.В. Кривов'язюк // Економіка та держава. – 2010. – №12. – С. 5-8.
14. Чубай В.М. Економічні кризи: діагностика настання та заходи з мінімізації наслідків [Текст] / В.М. Чубай // Науковий вісник НЛТУ України. – 2012 – Вип. 22.2. – С. 352-358.
15. Шавкун В.М. Глобальна фінансово-економічна криза та її вплив на економіку України [Текст] / В.М. Шавкун // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 2. – Т. 3. – С. 228-231.
16. Карвацка Н.С. Світові економічні кризи: причини виникнення, наслідки, інструментарій розв'язку [Текст] / Н.С. Карвацка // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – №2. – Т. 2. – С. 53-61.
17. Зуб М.Я. Ескалація кризи в Україні: Проблеми та шляхи її подолання [Текст] / М.Я. Зуб // Східна Європа: економіка, бізнес та управління. – 2016. – № 2. – С. 13-16.
18. Безгубенко-Гнатишин В. Генезис, причини та наслідки світових економічних криз [Текст] / В. Безгубенко-Гнатишин // Світ фінансів. – 2015. – № 3. – С. 144-156.
19. Шайда О.Є. Вплив світової фінансової кризи на економіку України [Текст] / О.Є. Шайда // Науковий вісник НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.12. – С. 274-278.
20. Перепьолкіна О.О. Глобальні фінансові кризи у світовій економіці [Текст] / О.О. Перепьолкіна // Вісник Львівської комерційної академії. Серія економічна. – 2012. – Вип. 39. – С. 129-134.
21. Мазуренко В.І. Вплив фінансової кризи на реальну світову економіку [Текст] / В.І.Мазуренко // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – 2010. – Вип. 94. – Ч. 2. – С. 166-179.
22. Курс валют в Україні на 16 листопада 2018 року: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://finance.ua/ua/currency>
23. Індекс інфляції: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/2018>
24. Георгіаді Н.Г. Сучасний стан підприємницької активності в Україні: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4818>
25. НБУ підрахував, скільки банків «луснули» за останні три роки. Інфографіка: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://tsn.ua/groshi/nacbank-pidrahuvav-skilki-bankiv-lusnuli-za-ostanni-tri-roki-861823.html>
26. Ляпкало Є.Г. Тіньовий сектор та його вплив на економіку України [Текст] / Є.Г. Ляпкало, Т.А. Татаренко // Крок у науку: Збірник статей IV Всеукраїнської наукової

шкільної конференції 26-27 квітня 2018 року. – Дніпро: ТОВ «Роял Принт», 2018. – С. 328-343.

27. Мельник А.О. Світові економічні кризи в Україні та їх наслідки [Текст] / А.О. Мельник // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2014. – Вип. 2. – С. 108-113.

28. Що залишилось від країни заводів і фабрик: 25 років з початку приватизації: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.aif.ua/politic/ukraine/chto\\_ostalos\\_ot\\_strany\\_zavodov\\_i\\_fabrik\\_25\\_let\\_s\\_nachala\\_privatizacii](http://www.aif.ua/politic/ukraine/chto_ostalos_ot_strany_zavodov_i_fabrik_25_let_s_nachala_privatizacii)

29. Троц І.В. Статистичний огляд банкрутства українських підприємств, національний та регіональний аспект [Текст] / І.В. Троц // Вісник соціально-економічних досліджень. – 2014. – Вип. 3(54). – С. 170-178.

30. Статистичний щорічник України за 2012 рік: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://library.oneu.edu.ua/files/StatSchorichnyk%20Ukrainy%202012.pdf>

31. Список країн за ВВП (номінал) на душу населення: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Список\\_країн\\_за\\_ВВП\\_\(номінал\)\\_на\\_душу\\_населення](https://uk.wikipedia.org/wiki/Список_країн_за_ВВП_(номінал)_на_душу_населення)

32. Україна стала найбіднішою країною Європи: експерт показав дані МВФ: [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://ukr.segodnya.ua/economics/enews/ukraina-stala-samoj-bednoy-stranoy-evropy-ekspert-pokazal-dannye-mvf-1179269.html>

***Ковальський В.С.***

*доктор економічних наук, професор*

*Льотна академія Національного авіаційного університету, м. Кропивницький*

## **ПЕРЕДУМОВИ РОЗВИТКУ АЛЬТЕРНАТИВНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ ЯК ЗАПОРУКИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ**

Альтернативна енергетика є однією ключових складових успішності розвитку провідних країн світу. Особливого значення цій проблемі надається у Європейському Союзі. У відповідності до Директиви 2009/28/ЄС Європейського Парламенту та Ради про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел та якою вносяться зміни до, а в подальшому скасовуються Директиви 2001/77/ЄС та 2003/30/ЄС визначено, що «...нагляд за європейським споживанням енергії та збільшення використання енергії, видобутої з відновлюваних джерел становлять разом з економією енергії та підвищеною енергоефективністю важливі складові комплексу заходів, що вимагаються для скорочення викидів парникових газів...», а також, що «...ці фактори повинні відіграти значну роль у підвищенні надійності енергозабезпечення, сприянні технологічному розвитку та інноваціям, а також у створенні перспектив нових робочих місць та регіональному розвитку...» [1].

У відповідності до Закону України «Про альтернативні джерела енергії» [2] «...альтернативні джерела енергії – відновлювані джерела енергії, до яких належать енергія сонячна, вітрова, геотермальна, гідротермальна, аеротермальна, енергія хвиль та припливів, гідроенергія, енергія біомаси, газу з органічних відходів, газу каналізаційно-очисних станцій, біогазів, та вторинні енергетичні ресурси, до яких належать доменний та коксівний газ, газ метан дегазації вугільних родовищ, перетворення скидного енергопотенціалу технологічних

процесів...». В той же час законодавець визначає альтернативну енергетику як «...сферу енергетики, що забезпечує вироблення електричної, теплової та механічної енергії з альтернативних джерел енергії...».

Разом з тим, ряд наукових дослідників, зокрема, автори аналітичного звіту [3] наголошують на необхідності прибирання із законодавчого поля поняття «альтернативні джерела енергії», з огляду на відносність категорій «традиційні» та «альтернативні», а також на можливість переходу тих чи інших джерел енергії із категорії альтернативних у категорію традиційних. З цим твердженням авторів можна погодитися частково, адже ці поняття є усталеними та прибирання чи заміна їх у законодавчому полі призведе до виникнення серйозних непорозумінь, а також спричинить розрив між науково-практичним та законодавчим полем, оскільки вони є широкоживаними у термінологічному словнику наукової спільноти.

Даючи визначення поняттю «альтернативне паливо» І. О. Клопов [4] спираючись на [5; 6] вважає його альтернативним паливом стає за наступних умов: «...якщо паливо виготовлене (видобуте) повністю з нетрадиційних джерел і видів енергетичної сировини або є сумішшю альтернативного і традиційного видів палива у пропорціях, встановлених відповідно до державних стандартів...» та «...якщо паливо виготовлене (видобуте) з нафтових, газових, нафтогазоконденсатних родовищ непромислового значення, вичерпаних родовищ, з важких сортів нафти і за своїми ознаками відрізняється від вимог до традиційного виду палива...», а також «...якщо нормативи екологічної безпеки та наслідки застосування альтернативних видів палива для довкілля і здоров'я людини відповідають вимогам, встановленим законодавством України для традиційних видів палива...».

Також активно вживається термін «відновлювальна енергетика», який загалом використовується для визначення нетрадиційних енергоносіїв, а відмінністю відновлювальних джерел енергії є те, що вони не знищуються під час використання, а можуть з плином часу поновлюватися.

Як зазначає А. О. Рожко [7] на зламі тисячоліть стає очевидним, що світова спільнота стоїть на порозі енергетичної революції. Це вимагає зміни усталеного енергетичного устрою, зокрема і у сфері економічної безпеки країн. Цікавою є думка автора щодо розширення енергетичного сектору за межі лише видобувних та виробничих процесів та формування функціонального ланцюга «виробництво – розподіл – споживання», як завершеного циклу енергозабезпечення. Зокрема автором, у цьому контексті, було виділено підприємства енергетичної інфраструктури – як логістичної (збут, постачання, розподілення), так і економічної (біржі, банківські установи, енергосервісні компанії). Дослідження автора у цій сфері є надзвичайно цікавими, адже на сьогодні саме логістичні підприємства енергетичної інфраструктури є тими рушіями, які забезпечують доступ до цих ресурсів споживачів. Загалом сфера енергетичної логістики є

недостатньо дослідженою з науково-практичної точки зору та вимагає формування нових підходів, механізмів та засобів.

З точки зору економічної безпеки, С. В. Нараєвський у [8] на основі висновків наведених у [9, с. 238] наголошує на тому, що найбільшого поширення набули дві моделі державної підтримки розвитку нетрадиційних джерел енергії, а саме британська (наявні обов'язкові квоти на використання енергії з невідновлювальних джерел) та німецька (наявні бюджетні дотації для розвитку проектів з використанням відновлювальних джерел енергії та відповідно підвищенні тарифи на закупівлю такої енергії). В Україні більш доцільною є німецька модель, яка вже частково використовується та має значну перспективи для подальшого поширення.

Важливими є і екологічні питання. Як зазначає Всесвітній фонд дикої природи (WWF) у своєму зверненні [10] політика щодо забезпечення розвитку відновлюваних джерел енергії в Україні повинна в обов'язковому порядку враховувати як задоволення сучасних енергетичних потреб України та дотримання міжнародних зобов'язань у повному обсязі, так і захист інтересів майбутніх поколінь та забезпечення безпечного і здорового навколишнього середовища, флори та фауни.

Експерти WWF підкреслюють, що прийняття Закону України «Про внесення змін до деяких законів України щодо встановлення «зеленого» тарифу» у 2008 році стимулювало масштабне планування та реалізацію нових проектів із генерації електроенергії, виробленої з відновлюваних джерел, зокрема стрімкий розвиток малої гідроенергетики. Проте, за 10 років, які минули з того часу на державному рівні так і не було реалізовано стратегію та план розвитку малої гідроенергетики (МГЕС), а також відсутні нормативно-правові екологічні вимоги до будівництва та експлуатації МГЕС в Україні, які б відповідали нинішньому стану речей. Загальне планування МГЕС, на думку експертів WWF, на місцях має здебільшого хаотичний характер, не враховується сукупний (кумулятивний) вплив на навколишнє середовище, не досліджуються альтернативи та доцільності проектів для місцевих громад [10].

Основними пропозиціями експертів WWF зазначених у [10] є необхідність реалізації стратегії та плану розвитку МГЕС в Україні, необхідно використовувати сучасні екологічно-дружні рішення при будівництві та експлуатації МГЕС, існує потреба у виділенні та затвердженні на рівні Законів України особливо цінних річок та річкових ділянок, на яких будівництво МГЕС повинно буде повністю забороненим (так звані «no-go areas»), активне застосування турбін надмалої потужності до 20 кВт (нано-ГЕС), зокрема, на промислових стоках та існуючих водосховищах рівнинних рік. Це є загалом слушними зауваженнями та відповідна робота у законодавчому полі України необхідна у найближчому майбутньому.

Разом з цим політика дерегуляції визначена, як першочерговий пріоритет у відповідності до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [11]. У відповідності до розпорядження Кабінету Міністрів України від 23.08.2016 № 615 «Про затвердження плану заходів щодо дерегуляції господарської діяльності та визнання такими, що втратили чинність, деяких розпоряджень Кабінету Міністрів України», зокрема, визначено необхідність спрощення умов провадження підприємницької діяльності у нафтогазовій галузі, надрокористуванні та електроенергетиці, що має бути реалізовано шляхом гармонізації національних норм з нормами ЄС щодо правил розробки нафтогазових родовищ, скасування ведення державного реєстру виробників рідких біологічних видів палива та біогазів, а також скасування необхідності реєструвати об'єкти нафтогазобудування як об'єкти містобудування [12].

А отже, має бути забезпечена гармонізація політики дерегуляції у відповідності до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» та інших нормативно-правових документів, при обов'язковому використанні екологічно-дружніх рішень, на яких наголошують експерти WWF.

Значну увагу у Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» [11] також приділено питанням енергонезалежності. При цьому головним завданням визначено «...забезпечення енергетичної безпеки і перехід до енергоефективного та енергоощадного використання та споживання енергоресурсів із впровадженням інноваційних технологій...». Поставлено амбітне завдання щодо зниження енергоємності валового внутрішнього продукту на 20 відсотків до кінця 2020 року. Серед шляхів досягнення цих показників визначено реалізацію проектів з використанням альтернативних джерел енергії та інтеграція енергосистеми України з континентальною європейською енергосистемою ENTSO-E.

Питання розвитку різних видів альтернативної енергетики багато представлено в науковій літературі. Важливі теоретичні та практичні аспекти розвитку альтернативної енергетики в Україні покладені в основу досліджень багатьох науковців, зокрема українських учених О. Трофименко та С. Войтка [13], які дослідили функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики України на сьогоdnішньому етапі розвитку. Наукові дослідження О. Дячука [14] стосувалися внеску України до нової Глобальної кліматичної угоди, також автор разом з Р. Подолицем, Б. Серебрєнніковим, М. Чепелєвим аналізували політику енергоефективності в Україні [15].

Робота С. Кудрі [16] стосується стану та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні. В той же час, під керівництвом С. Кудрі було розроблено атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України [17]. Дослідженням проблем сонячної енергетики займалися С. Нараєвський [18] та А. Усачов [19]. Вивченням вітрової енергетики займалися О. Шемякіна [20] та Н. Трофімов [21]. Дослідженням проблем гідроенергетики присвячені наукові праці А. Юсупова і Т. Колпакової [22], В. Савельєва і Л.

Чудинової [23], Т. Лукашиної і К. Стародубцева [24], Xu X., Tan Y., Yang G. [25]. Певні аспекти розвитку біоенергетики розглянули М. Роїк, О. Ганженко, Є. Боброва [26], а також Г. Гелетуха, Т. Железна, П. Кучерук у своїх працях [27; 28]. Загалом, аналіз проведених досліджень дозволяє стверджувати, що ряд проблем розвитку альтернативної енергетики вивчені недостатньо, зокрема і у сфері забезпечення економічної безпеки України.

Надзвичайно цікавим є галузь альтернативної енергетики – видобуток сланцевих нафти та газу. Можливості, які виникли внаслідок сланцевої революції спричинили ренесанс промисловості США, передусім енергетики і нафтохімії. Успішні проекти з видобутку сланцевого газу обіцяють привести до зростання замовлень і на технологію видобутку, і на арматуру гідророзриву. Відкриттю нового джерела вуглеводнів сприяли зростання нафтогазового ринку та прогрес технологій видобутку. Сланцева революція змінила Північну Америку. Хоча і у інших країнах запаси сланцевого газу також значні, проте їх розробка істотно відставала від американських темпів. Економічна успішність родовища сланцевого газу Барнетт в центральній частині американського штату Техас змусила світ визнати успішність цього виду альтернативної енергії. Технологія розробки, яка була використана на цьому родовищі, була застосована і в інших газоносних басейнах Північної Америки [29].

Сланцевий газ – це різновид природного газу, що зберігається у вигляді невеликих газоутворень в товщі сланцевого шару осадової породи Землі. Цей енергоресурс поєднує в собі якість викопного палива і поновлюваного джерела і зустрічається в усьому світі. Першою технологією, що дозволила отримати газ із сланців, стала гідравлічний розрив пласту. Цей метод робить проникними такі породи, де природна проникність практично відсутня. Гідравлічний розрив сланців в вертикальних свердловинах давав високі початкові видобутки, після чого слідувало їх різке падіння. Видобувні компанії зрозуміли, що, для того щоб уникнути різкого падіння видобутку, необхідна велика площа контакту свердловини з пластом. Так з'явилася інша технологія – можливість бурити горизонтальні свердловини з великим відходом стовбура від вертикалі [29].

Ресурси сланцевого газу в світі становлять 200 трлн м<sup>3</sup>. В даний час сланцевий газ є одним із ключових регіональних факторів, який має значний вплив на ринок країн Північної Америки. За даними Адміністрації енергетичної інформації Міністерства енергетики США загальні доведені запаси сланцевого газу в світі цілком співставні із запасами традиційного газу та на відміну від традиційних газових родовищ поклади горючих сланців з вмістом газу широко поширені по всьому світу [29].

Розробка сланцевих родовищ може відродити інтерес до проведення геологорозвідувальних робіт на нафту і газ в Південно-Східній Азії. У нафтогазоносних басейнах в Малайзії, Китаю, Індії, Пакистану, Індонезії і Таїланду розташовані перспективні пласти, але необхідно провести додаткові

дослідження. Найбільшими перспективними запасами сланцевого газу в регіоні, які оцінюються в 31,6 трлн м<sup>3</sup>, має в своєму розпорядженні Китай та Індія 16,5 трлн м<sup>3</sup> [30].

Головне джерело сланцевої нафти – горючі сланці, тобто ресурс, основу якого, як і нафти, складає органічна речовина кероген і мінеральні частини. Сьогодні про якісну геологічну оцінку запасів сланцевої нафти, нафтового сланцю і нафти низькопроникних порід можна говорити тільки по деяким невеликим територіям світу. Акцент зроблений на країнах, в яких були знайдені та підтвержені великі поклади нафтових сланців і сланцевої нафти, які розробляють, готуються до введення в розробку або мають високий потенціал для введення в експлуатацію вже в найближчому майбутньому. Всього на території планети виділяється більше десятка держав, в яких можливе виробництво нафти зі сланців [29].

Біопаливо – це тверде, рідке або газоподібне паливо, що отримується з біомаси термохімічним або біологічним способом [31]. З кожним роком популярність біопалива підвищується, оскільки з'являються нові види та способи його отримання. Найбільш поширені на сьогодні: біоетанол, біометанол і біодизель. Біоетанол є продукт переробки рослинної сировини для подальшого використання у вигляді біопалива. Бразилія і США поділили між собою світове виробництво цього палива і виробляють його з цукрового очерету і кукурудзи відповідно. Біоетанол не є джерелом парникових газів, проте екологи заявляють, що під плантації цукрової тростини посилено вирубуються джунглі. У той же час з точки зору ефективності, виробництво біоетанолу є вигіднішим за виробництво продуктів переробки нафти [33].

Біомаса найбільш широко використовується для отримання тепла і електрики і в менших масштабах як альтернатива вуглеводневому паливу в транспортному секторі. Біомаса становить близько 10% від усього промислового споживання теплової енергії, її використання в промисловості зростає на близько 1,3% в рік протягом останніх 15 років. Був відзначений деякий ріст у використанні енергії біомаси в централі-поклику опаленні в Балтійському регіоні і Східній Європі [31].

Використання електроенергії, виробленої з біомаси зросло особливо швидкими темпами в Китаї, Японії, Німеччині та Великобританії. У 2015-2017 рр. лідери з виробництва етанолу і біодизелю – США і Бразилія збільшили виробництво етанолу на 4% в загальносвітовому масштабі; світове виробництво біодизелю у цей період трохи знизилося через обмеження виробництва в ряді Азіатських країн [31].

За прогнозами до 2030 року світове виробництво біопалива збільшиться до 150 млн тонн у нафтовому еквіваленті, при щорічних темпах зростання на рівні 7-9%. Його частка досягне 4-6% загального обсягу палива, спожитого транспортним сектором світової економіки. Біопаливо з водоростей може замінити понад 70 млрд літрів викопного палива щорічно. Процеси утилізації та переробки відходів



можуть бути суміщені з виробництвом практично значущих продуктів і навіть електроенергії. За допомогою спеціальних пристроїв – мікробних паливних елементів – стало можливим виробляти електроенергію з відходів безпосередньо, минаючи стадії отримання біогазу і його подальшої переробки в електрику [32].

Загалом, як відзначено у [34] нагальна потреба розвивати альтернативні джерела енергії всередині країни пов'язана з гострими проблемами сучасності – високою залежністю від імпорту енергоносіїв, що впливає на нестабільність цін і позначається на добробуті населення країни, а також із загостренням екологічної ситуації в зв'язку з щорічним збільшенням викидів шкідливих речовин в атмосферу.

Висновки. За результатами наукового дослідження виявлено, що має місце розходження думок наукової спільноти та спеціалістів-практиків щодо визначення поняття «альтернативні джерела енергії», яке вимагає його подальшого наукового обґрунтування, з огляду на нові реалії. Активно вживається термін «відновлювальна енергетика», який загалом використовується для визначення нетрадиційних енергоносіїв.

Більшість дослідників відзначають, що на сьогодні світова спільнота стоїть на порозі енергетичної революції. Це вимагає зміни усталеного енергетичного устрою, зокрема і у сфері економічної безпеки країн. Розширюється сам енергетичний сектор та відбувається формування функціонального ланцюга «виробництво – розподіл – споживання», у який серед інших входять і підприємства логістичної енергетичної інфраструктури.

Необхідно пам'ятати і про екологічні проблеми, які виникають. Як наголошують експерти Всесвітнього фонду дикої природи забезпечення розвитку відновлюваних джерел енергії повинно забезпечуватися шляхом ефективного поєднання задоволення сучасних енергетичних потреб України, дотримання міжнародних зобов'язань та забезпечення безпечного і здорового навколишнього середовища, флори та фауни. Автор приходиться до висновку, що має бути забезпечена гармонізація політики дерегуляції у відповідності до Стратегії сталого розвитку «Україна-2020» та інших нормативно-правових документів, при обов'язковому використанні екологічно-дружніх рішень.

Здійснений аналіз наукових досліджень дає змогу стверджувати, що ряд проблем розвитку альтернативної енергетики вивчені недостатньо, зокрема і у сфері забезпечення економічної безпеки України.

Автором детально проаналізовано галузь альтернативної енергетики – видобуток сланцевих нафти та газу, а також біопалива. Сланцевий газ є одним із ключових регіональних факторів, який має значний вплив на ринок країн Північної Америки, зростає його роль Південно-Східній Азії, особливо у Китаї. Як зазначається у роботі, використання електроенергії, виробленої з біомаси зростало особливо швидкими темпами в Китаї та Японії, за прогнозами до 2030

року світове виробництво біопалива збільшиться до 150 млн тонн у нафтовому еквіваленті, при щорічних темпах зростання на рівні 7-9%.

Потреба розвивати альтернативні джерела енергії в Україні продиктована високою залежністю від імпорту енергоносіїв і пов'язана із збільшенням викидів шкідливих речовин в атмосферу від традиційних джерел.

*Список використаних джерел:*

1. Директива 2009/28/ЄС Європейського Парламенту та Ради про заохочення до використання енергії, виробленої з відновлюваних джерел та якою вносяться зміни до, а в подальшому скасовуються Директиви 2001/77/ЄС та 2003/30/ЄС. [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://sae.gov.ua/documents/dyrektyva\\_2009\\_28.pdf](http://sae.gov.ua/documents/dyrektyva_2009_28.pdf)

2. Закон України «Про альтернативні джерела енергії» // Відомості Верховної Ради України від 13.06.2003. № 24, стаття 155.

3. Аналітичний звіт «законодавство в сфері використання біоенергетичних технологій у муніципальному секторі (бар'єри, перешкоди, можливості)». [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://bioenergy.in.ua/edia/filer\\_public/27/6a/276a2203-5021-438e-9588-c6b9fb5f7ff4/analitichnij\\_zvit-\\_zakonodavstvo\\_v\\_sferi\\_vikoristannia\\_bioenergetichnikh\\_tekhnologii.pdf](http://bioenergy.in.ua/edia/filer_public/27/6a/276a2203-5021-438e-9588-c6b9fb5f7ff4/analitichnij_zvit-_zakonodavstvo_v_sferi_vikoristannia_bioenergetichnikh_tekhnologii.pdf)

4. Клопов І. О. Передумови розвитку відновлювальних джерел енергії // Науковий вісник Мукачівського державного університету, 2015. Серія Економіка. Випуск 2(4). Частина 1. С. 17-23.

5. Бабієв Г. М., Дероган Д. В., Щокін А. Р. Перспективи впровадження нетрадиційних та відновлюваних джерел енергії в Україні // Електричний журн. 1998. № 1. С.63-64.

6. Дероган Д. В., Щокін А. Р. Перспективи використання енергії та палива в Україні з нетрадиційних та відновлюваних джерел // Бюл. «Новітні технології в сфері нетрадиційних і відновлюваних джерел енергії». 1999. № 2. С. 30-38.

7. Рожко А.О. Економічне співробітництво України та ФРН у сфері відновлюваних та нетрадиційних джерел енергії: Монографія. Тернопіль, 2011. 311 с.

8. Нараєвський С. В. Конкурентоспроможність альтернативних технологій отримання енергії : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами». Київ, 2015. 24 с.

9. Енергоефективність та відновлювальні джерела енергії / під заг. ред. А. К. Шидловського. К. : Українські енциклопедичні знання, 2007. 560 с.

10. Позиція WWF щодо розвитку малої гідроенергетики в Україні 2018 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://wwf.panda.org/uk/latest/official/?323990/position-on-small-hydro>

11. Стратегія сталого розвитку «Україна – 2020» [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/5/2015>

12. Аналітичний звіт ДРС за 2018 рік [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.drs.gov.ua/press-room/analitichnij-zvit-drs-za-2018-rik/?print\\_page=true](http://www.drs.gov.ua/press-room/analitichnij-zvit-drs-za-2018-rik/?print_page=true)

13. Трофименко О. О., Войтко С. В. Функціонування, стратегічний розвиток і регулювання відновлюваної енергетики: монографія. К.: Альфа Реклама, 2014. 178 с.

14. Дячук О. А. Внесок України до нової Глобальної кліматичної угоди // Економіка і прогнозування. 2016. № 1. С. 129-141.

15. Дячук О. А. Подолець Р. З., Серебренніков Б. С., Чепелев М. Г. Політика енергоефективності в Україні // Економіка України. 2015. № 4. С. 58-69.

16. Кудря С. О. Стан та перспективи розвитку відновлюваної енергетики в Україні // Вісник Національної академії наук України. 2015. № 12. С. 19-26.

17. Кудря С. О. Атлас енергетичного потенціалу відновлюваних джерел енергії України / С. О. Кудря, В.Ф. Резцов, Т.В. Суржик, Л.В. Яценко, Г.П. Душина, П.Ф.

Васько, Ю.П. Морозов, Г.М. Забарний та ін. // К.: Інститут відновлюваної енергетики НАН України. 2012. 60 с.

18. Нараєвський С.В. Порівняльний аналіз ефективності роботи сонячної енергетики у провідних країнах світу // Економічний вісник НТУУ «КПІ». 2015. № 12. С. 145–150.

19. Усачев А. М. Анализ динамики мировой индустрии солнечной энергетики // Наукоеведение. 2015. Т. 7. № 4 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://naukovedenie.ru/PDF/10EVN415.pdf>.

20. Шемякіна О.М. Аналіз та перспективи розвитку вітрової енергетики у світі // Ефективна економіка. 2013. № 8 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=2270>.

21. Трофимов Н.А. Ветроэнергетика Китая: конкуренты будущего // Наука за рубежом. Энергетика и транспорт. 2012. № 16. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [http://www.issras.ru/global\\_science\\_review/Nauka\\_za\\_rubejom\\_n16.pdf](http://www.issras.ru/global_science_review/Nauka_za_rubejom_n16.pdf)

22. Юсупов А.С., Колпакова Т.В. Проблема использования ГЭС в КНР: возможные экологические последствия [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.scienceforum.ru/2016/pdf/26511.pdf>.

23. Савельев В. А., Чудинова Л. Ю. Современные тенденции и проблемы российской гидроэнергетики // Энергетика России в XXI веке. Инновационное развитие и управление. Иркутск : ИСЭМ СО РАН, 2015. С. 87–93.

24. Лукашина Т. И., Стародубцева К. А. Проблемы и перспективы развития энергетики Китая: региональный аспект // Современные наукоемкие технологии. 2013. № 7-1. С.15.

25. Xu X., Tan Y., Yang G. Environmental impact assessments of the Three Gorges Project in China: Issues and interventions//Earth-Science Reviews. 2013. Vol. 124. P. 115-125.

26. Роїк М.В., Ганженко О.М., Бобровий Є.В. Енергетично незалежні села Німеччини – приклад для України // Біоенергетика. 2016. № 2 (8).

27. Перспективи розвитку біоенергетики як інструменту заміщення природного газу в Україні : Аналітична записка БАУ № 12 / Г. Г. Гелетука [та ін.]. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.uabio.org/img/files/docs/position-paper-uabio-12-ua.pdf>.

28. Гелетука Г. Г. Сучасний стан та перспективи розвитку біоенергетики в Україні: Аналітична записка БАУ № 9 [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://uabio.org/img/files/docs/position-paper-uabio-9-ua.pdf>.

29. Сидорова Л. П., Султанбекова Е. Е., Стригунова Е .Е. Сланцевый газ и сланцевая нефть. получение и экологический ущерб: Екатеринбург: УФУ, 2016. 174 с.

30. Сланцевые перспективы Юго-Восточной Азии [Електронний ресурс]. Режим доступу: [https://ogjrussia.com/uploads/documents/OGJR\\_5345493933.pdf](https://ogjrussia.com/uploads/documents/OGJR_5345493933.pdf)

31. Состояние биотопливной отрасли по итогам 2016 года. рынки и перспективы [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://enbio.ru/files/скачать%20аналитический%20отчет%20.pdf>

32. Самолеты на водорослях и пакеты из свеклы: зачем нам нужно биотопливо [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://theoryandpractice.ru/posts/17106-samolety-na-vodoroslyakh-i-pakety-iz-svekly-zachem-nam-nuzhno-biotoplivo>

33. Будет ли биотопливо массовым продуктом? [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://alternativenergy.ru/bioenergetika/533-vidy-primenenie-biotoplivo.html>

34. Потенциальные возможности Украины в наращивании производства биодизеля / Пропозиція [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://propozitsiya.com/potencialnye-vozmozhnosti-ukrainy-v-narashchivanii-proizvodstva-biodizelya>

**Мяких І.М.**

*доктор економічних наук,*

*професор кафедри Підприємництва та бізнесу*

*Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ*

**Яшук А.М.**

*аспірантка,*

*Національний авіаційний університет*

## **ДІАГНОСТИКА ВПЛИВУ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НА КОНКУРЕНТНІСТЬ ПОЗИЦІЇ В АСПЕКТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

Економічна безпека є найважливішою характеристикою фінансово-економічної діяльності підприємства в умовах ринкової економіки. Якщо підприємство економічно безпечно, то воно має перевагу перед іншими підприємствами того ж профілю, як в залученні інвестицій, в отриманні кредитів, у виборі постачальників, так і в підборі кваліфікованих кадрів. Чим вища безпека підприємства, тим більше воно незалежно від несподіваної зміни ринкової кон'юнктури і, отже, тим менше ризик опинитися на краю банкрутства.

На сьогодні проблемам щодо забезпечення економічної безпеки підприємства постійно приділяється увага з боку таких науковців-економістів як: О.В. Ареф'єва [1], С.О. Ареф'єв [2], Л.М. Ганущак-Єфіменко [4], В.М. Геєць [6], О.Б. Гевко [5], Я.Д. Качмарик [12], О.О. Кучеренко [14], С.Т. Пілецька [13], В.В. Прохорова [14], Ю.В. Прохорова [14], А.М. Ткаченко [15], В.В. Шевчук [16], А.М. Штангрет [17], Ю.В. Шутяк [18], Ю.О. Ярова [19] та інші. Разом з тим дискусійними залишаються важливі питання щодо визначення сутності економічної безпеки підприємства, виділення та оцінки окремих її складових, а також факторів, що впливають на неї та її діагностика.

В останні роки відбулося значне наростання мінливості умов, в яких протікає підприємницька діяльність суб'єктів господарювання, посилилися динамічність, невизначеність і непередбачуваність навколишнього середовища, що істотно ускладнило вирішення завдань спрямованих на своєчасну адаптацію суб'єктів господарювання до змін в усіх сферах суспільного життя.

Забезпечення конкурентоспроможності є одним з найважливіших напрямів щодо успішного функціонування підприємства на внутрішньому ринку України та зовнішніх ринках. Зовнішнє середовище (табл.1) спонукає суб'єкта господарювання постійно пристосовуватися до певних обставин, факторів, що оточують його в суспільстві (державі, світі).

Отже, конкурентоспроможність підприємства - це і його реальна потенційна здатність виробляти і реалізовувати товари, які за ціновими і якісними характеристиками більш привабливі для споживачів, ніж товарні пропозиції інших конкуруючих підприємств.

Від конкурентоспроможності підприємства залежить його фінансова стійкість, іншими словами, - це складні і взаємопов'язані категорії.

Складові зовнішнього середовища підприємства, які впливають на його конкурентоспроможність [8]

Складові	Їх характеристика
1. Державна політика	Стан і напрям внутрішніх реформ, пріоритети розвитку країни та її стабільність, участь країни у світових інтеграційних процесах, напрями зовнішньої політики
2. Правове середовище	Дієвість нормативно-правових актів.
3. Економічні умови	Рівень розвитку господарства загалом та окремих його галузей, інвестиційна привабливість країни, стан оподаткування та підтримка стратегічних галузей, рівень заробітної плати в країні, в регіоні, в галузі, частка наукоємної продукції у загальному експорті країни тощо.
4. Соціальні умови	Рівень безробіття в країні, структура робочої сили, ціна на робочу силу в країні, в регіоні, в галузі, культурний рівень розвитку суспільства
5. Монополізація економіки	Кількість та структура природних монополій в країні, стан конкуренції на ринку, ефективність діяльності антимонопольного комітету, легкість входження на ринок нових суб'єктів господарювання.
6. Ресурсний потенціал	Забезпеченість країни власними природними ресурсами, рівень екологічного навантаження, стан та захищеність всіх видів природних ресурсів.
7. Ринкова інфраструктура	Рівень інформаційних комунікацій, розгалуженість і різноманітність транспорту, стан банківського і страхового обслуговування, ступінь розвитку посередницьких організацій тощо.

Підтримка необхідного рівня конкурентоспроможності та фінансової стійкості підприємства вимагає повного використання численних внутрішніх і зовнішніх факторів його розвитку, тому, що фактори можуть впливати як на підвищення конкурентоспроможності підприємства, так і на її зменшення.

Забезпечення високого рівня конкурентоспроможності допоможе підприємству адекватно функціонувати на ринку серед інших суб'єктів господарювання, стати лідером на ринку і його окремих сегментах, забезпечити себе підтримкою інвесторів та інвестиціями, мати можливість брати участь у масштабних, а значить, прибуткових проектах, що вплине на виготовлення та реалізацію товарної продукції в більшому обсязі і в більш вигідних умовах, та забезпечить підприємству додатковий дохід, фінансову стійкість і можливість для подальшого його розвитку.

Проблема збереження безпеки в усіх сферах своєї діяльності завжди була і є пріоритетом для усіх суб'єктів господарювання, щодо мети економічної безпеки підприємства, то вона спрямована на ефективний захист життєво важливих економічних інтересів відповідного об'єкта безпеки від загроз. Оцінка економічної безпеки суб'єкта господарювання, на сьогодні, набуває все більшого значення, тому, що економічна безпека або фінансова безпека - це перш за все, умова мати фінансову стійкість, стабільний дохід, або інші ресурси для підтримки рівня життя підприємства вже сьогодні та перспективи для його майбутнього.

Економічна безпека - це практична категорія, яка описує стан країни, захист соціально-економічних відносин на всіх рівнях. Для суб'єкта господарювання

дана категорія означає стан безпеки підприємства проти можливої загрози і несприятливого зовнішнього середовища, а також здатність швидко адаптуватися в існуючих умовах. Ефективність економічної безпеки підтверджується оперативним використанням усіх ресурсів та підприємницьких можливостей суб'єктом господарювання щодо уникнення впливу негативних внутрішніх і зовнішніх факторів та загроз на його фінансово-господарську діяльність. Як об'єкт управління економічна безпека має певні характеристики такі як: гнучкість, продуктивність, надійність і керованість.

Під системою управління економічною безпекою варто розуміти ряд методів оперативного і стратегічного характеру, які використовуються для запобігання внутрішніх і зовнішніх загроз. Серед заходів з економічної безпеки можна назвати: проведення аналізу; оцінка зовнішніх впливів на кожну функціональну складову; розробка системи та розробка профілактичних заходів на їх основі.

Основними конкурентними факторами, що впливають на економічну безпеку, є економічний потенціал, ефективність фінансової системи, інновації, науковий та технологічний рівні розвитку тощо. Існує безліч різних факторів, що впливають на ефективність діяльності підприємства. Особливо ці фактори мають важливий вплив саме в сучасний період функціонування підприємств і сприяння розвитку малого та середнього бізнесу як найбільш вразливі галузі в економіці нашої країни. А отже, рівень конкурентоспроможності підприємства залежить від певних факторів. Для того, щоб зберегти і підвищити конкурентний потенціал підприємства необхідно забезпечити рівень конкурентоспроможності за вказаними ознаками фактору (табл.2).

Оскільки всі фактори (табл.2) тісно взаємопов'язані і мають комплексний вплив на економічні процеси безпеки, суб'єкту господарювання необхідно постійно їх досліджувати та аналізувати, більш ефективним є їх комплексне дослідження. Детальний аналіз умов та факторів економічної безпеки дозволить підприємству розробити заходи по формуванню механізму і системи свого захисту від небезпек і загроз. Чим більш розвинені інші системи, тим менше руйнівні сили, що знижують параметри безпеки.

Зовнішні фактори можуть завдати шкоди економіці підприємства, коли: система економічної безпеки підприємства побудована таким чином, що не може передбачити загрозу до його появи; загроза виникла, але відповідальні за економічну безпеку підприємства не можуть цього передбачити; загроза виявлена, але керівництво підприємства не в змозі запобігти його негативний наслідкам. Тому перед суб'єктом господарювання постають головні функціональні задачі економічної безпеки [12]:

- формування високих показників ліквідності та платоспроможності, ділової активності та автономності на підприємстві;
- створення технологічної незалежності і забезпечення конкурентоспроможності ресурсного потенціалу підприємства;

## Структурування зовнішніх факторів конкурентоспроможності в розрізі етапів реалізації регулярної діяльності підприємства [7,9,13]

Етапи регулярної діяльності підприємства	Зовнішні фактори
Організаційний етап	Діяльність державних органів, економічна, фіскальна та грошово-кредитна політика держави; розвиток галузей підтримки економіки; розташування, природно-кліматичні та екологічні умови; поглиблення інтеграційних процесів; державна податкова політика; регуляторна правова підтримка держави тощо.
Технологічна стадія	Структура сировинних ринків, праці і засоби виробництва, ринки і фінансові ресурси; імпорт сировини; державне регулювання використання новітніх технологій, умови надання з короткостроковими кредитами.
Маркетинговий етап	Попит і пропозиція на вироблені товари підприємствами; зміни у вітчизняному ринку країни; розробка нових ринків; купівельна здатність і споживчі переваги населення (соціальні); інтенсивність конкуренції на цільовому ринку (конкурентне середовище); на рівні конкурентоспроможність галузі; використання аутсорсингу.
Етап виробництва	Міжнародне співробітництво між корпораціями, підприємствами з виробництва товарів; використання аутсорсингу регулярній діяльності підприємства .
Етап продажів	Економічний стан країни; цінова політика країни та конкурентів; експортно-імпортна політика країни; податкова політика країни; політика торговельних мереж; конкурентні переваги конкуруючих підприємств; стан і насичення ринку товарами; купівельна здатність і споживчі переваги населення; сезонні коливання продажів України товари тощо.
Інноваційний етап	Розвиток нових технологій та науково-технічного прогресу; розвиток інновації; збільшення науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт; розробка ресурсозберігаючих технологій; розвиток нових джерел енергії; удосконалення системи стандартизації та сертифікації продуктів; державна політика підтримки інноваційної діяльності підприємств.
Фінансово-інвестиційні етап	Фінансова та інвестиційна політика; податкова політика держави; стан економіка; інвестиційний клімат в країні; стан державної підтримки малого бізнесу розвиток в країні.

- забезпечення найбільшої ефективності управління, створення оптимальної організаційної структури управління підприємством;

- забезпечення підприємства висококваліфікованими кадрами з метою формування інтелектуального потенціалу;

- застосування екологічної політики підприємством для мінімізації негативного впливу процесами виробництва на навколишнє середовище;

- підтримка юридично-правової захищеності господарської діяльності підприємства;

- захист інформації, застосування комерційної таємниці та формування необхідної бази інформаційного забезпечення для всіх структурних підрозділів підприємства.

На сьогодні головними проблемами підприємств в сфері економічної безпеки виступають: неконтрольована приватизація, банкрутство неефективних

підприємств, які не витримують ринкової, зокрема й недобросовісної, конкуренції, відсутність прозорої податкової системи. Крім того, потреба в ефективній кадровій політиці є першочерговою для функціонуючих підприємств.

Для забезпечення економічної безпеки важливо враховувати розміщення підприємства, природні ресурси, трудовий потенціал підприємства, освітньо-кваліфікаційний рівень працівників підприємства, рівень забезпечення населення тощо.

Головне завдання системи управління економічною безпекою суб'єкта господарювання полягає в ефективному використанні всіх власних ресурсів та можливостей зовнішніх суб'єктів економічної безпеки для організації комплексної протидії небезпекам, загрозам та ризикам. Оцінювання економічної безпеки є одним із найактуальніших напрямів роботи системи економічної безпеки підприємства, а отже, потребує певного інформаційно-аналітичного забезпечення.

В умовах ринкової конкуренції найбільш високою гарантією безпеки діяльності підприємства є гарантований ринок збуту товарної продукції, її конкурентоспроможність і надійність. Відповідна ніша на ринку, стабільні споживачі товарної продукції, доступні ціни все, це сприяє довготерміновим угодам на поставку товарної продукції на взаємовигідних умовах і стабільному отриманню доходу, фінансовій стійкості та конкурентоспроможності підприємства. Не менш важливе значення має достатня інформаційно-рекламна діяльність на товарну продукцію, на її якісні та кількісні показники, дизайнерське оформлення, її зовнішній вигляд тощо.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – сукупність основних напрямів економічної безпеки підприємства, які за своїм змістом істотно відрізняються один від одного [19].

Щоб підвищити загальний рівень економічної безпеки, підприємство повинно максимізувати захист функціональних компонентів, що беруть участь у бізнесі, і які безпосередньо залучені до досягнення цілей і завдань підприємства [19]. Наслідком забезпечення економічної безпеки підприємства є стабільність його роботи, ефективність фінансово-господарської діяльності, забезпечення захисту персоналу [5].

Кожен функціональний компонент по-різному впливає на рівень економічної безпеки підприємства, тому процес забезпечення високої економічної безпеки означає визначення, аналізу і оцінки ризиків і загроз кожного функціонального компонента економічної безпеки для запобігання та протидії [19].

При дослідженні економічних чинників і зовнішніх та внутрішніх загроз, які впливають на економічну безпеку підприємства, його керівництво може використовувати різні методи, що запропоновані науковцями, в певній комбінації, при цьому суб'єкту господарювання необхідно зосереджуватися на меті дослідження. До відомих методів діагностики, економічної безпеки бізнесу, дослідники включають наступне [1,12,14,16]:



1) SWOT-аналіз, що дає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища об'єкта, що досліджується. Метод такого типу передбачає дослідження для виявлення сильних та слабких сторін об'єкта, а також його можливостей та загроз. Крім того, встановлюються відносини між сторонами, які в майбутньому можуть бути використані для створення нової або виправлення існуючої стратегії підприємства;

2) PEST/STEP-аналіз, що дає змогу широко охарактеризувати зовнішньоекономічну ситуацію на основі оцінки впливу соціальних, технічних, економічних, політичних і правових факторів. Результати розрахунків виконуються у вигляді матриці, яка відображає вплив вибраних факторів на рівень фінансової безпеки об'єкта дослідження;

3) SPACE-аналіз, який ґрунтується на дослідженні та положенні об'єкта, якщо він керує чотирма координатами, що показують мікро та - макро і його внутрішню ємність;

4) функціонально-вартісний аналіз, який відносять до найбільш ефективних видів аналізу діяльності щодо виявлення резервів економії витрат матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. Це метод одночасного і взаємопов'язаного дослідження функції об'єкту, які забезпечують його споживчу вартість.

Крім зазначених методів які використовуються для проведення діагностики впливу зовнішнього середовища на конкурентність позиції в аспекті економічної безпеки підприємства у багатьох роботах науковців пропонуються й інші шляхи та методи, так наприклад, А.М. Ткаченко [15] пропонує проводити загалом по підприємству із використанням експертних методів чи однакових показників для усіх складових економічної безпеки підприємства, або за окремим розглядом складових економічної безпеки підприємства, а потім методом інтегрування зводиться до загального значення. Гічова Н.Ю. [7] зазначає, що діагностика економічної безпеки підприємства повинна проводитись відповідно до тримірного підходу, а саме: оцінка рівня поточної безпеки (інтегральна оцінка фінансово-економічного стану підприємства); оцінка рівня тактичної безпеки (оцінка стану підприємства за виробничо-технічною, інтелектуально-кадровою і комерційною складовими); оцінка рівня стратегічної безпеки (оцінка стану підприємства за ринковою, соціальною, інноваційно-технологічною, сировинною та енергетичною і екологічною складовими). Шутяк Ю.В. [18] доводить, що проводити діагностику рівня економічної безпеки підприємства необхідно за методом мінімального прибутку, котрий містить наступні елементи: витрати на матеріали, витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи, інші операційні витрати, відсоток інфляції за відповідний період, фінансові витрати та амортизаційні витрати.

Світовий досвід показує, що формування та розвиток методологічних принципів діагностики та оцінки бізнесу є одним з найважливіших способів

подолання багатьох негативних явищ в економіці, прискореного формування підприємницької сфери.

Отже, забезпечення діагностики економічної безпеки підприємства полягає в тому, що вона передбачає цілеспрямований аналіз економічної безпеки підприємства, додаткові настанови та перспективи розвитку.

Таким чином, економічна безпека визначає здатність підприємства розвиватися, підвищувати свою конкурентоспроможність і конкурентоспроможність своєї товарної продукції, підтримувати своє становище на конкурентних ринках. У той же час, економічна безпека суб'єкта господарювання відображає можливості його захисту від будь-яких загроз, які досягаються за рахунок якісної діагностики та використання існуючих і потенційних ресурсів підприємства. Щодо діагностики економічної безпеки підприємства - це комплексне багаторівневе дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища компанії, що дає змогу розробити стратегічні напрямки, на основі яких формується стратегія розвитку системи безпеки, стратегічний план для його забезпечення.

Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища суб'єкта господарювання оцінює стратегічні альтернативи обґрунтованої системної політики для забезпечення його економічної безпеки.

Аналіз конкурентних позицій підприємства на ринку передбачає виявлення його сильних і слабких сторін, а також тих факторів, які в тій чи іншій мірі породжують відношення покупців до підприємства і, як результат, на користь його продажу на конкретному товарному ринку. У найбільшій мірі можливо підвищити конкурентоспроможність підприємства при наявності у нього розвинених і спеціалізованих факторів. Від наявності і якості їх залежить рівень ефективності і можливості його збільшення. А отже, надійне економічне забезпечення бізнесу можливе тільки в комплексі з системним підходом до забезпечення стратегічного розвитку підприємства, розробки тактичних та операційних заходів для мінімізації впливу криз, загроз та їх негативних наслідків.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О.В. Планування економічної безпеки підприємств / Ареф'єва О.В., Кузенко Т.Б., Європейський ун-т. – К.: Видавництво Європейського ун-ту, 2004. – 169 с.: рис., табл. – Бібліогр.: С.160-169
2. Ареф'єв, С.О. Формування організаційного потенціалу розвитку економічної безпеки підприємств [Текст] : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ареф'єв С.О.; ПВНЗ "Європейський ун-т". - К., 2009. - 22 с.
3. Волошин В.І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва: дис. канд. екон. наук: 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / В.І. Волошин; [Ін-т регіональних досліджень НАН України]. – Л., 2015. – 196с.
4. Ганущак-Єфіменко Л.М. Імітаційна модель управління розвитком інноваційного потенціалу підприємств машинобудівної галузі / Л.М. Ганущак-Єфіменко // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 6 (96). – С. 73-79.

5. Гевко О.Б. Стратегічне управління: Навчальний посібник. Для студентів усіх форм навчання напряму 6.030601 «Менеджмент» / Гевко О.Б., Шведа Н.М. – Тернопіль ФОП Паляниця В. А., 2016. – 152 с.
6. Геєць В.М. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / В.М. Геєць. – Х. : ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
7. Гічова Н.Ю. Діагностика та підвищення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. . канд. екон. наук: 08.00.04 / Н.Ю. Гічова ; Національний гірничий університет. – Дніпропетровськ, 2010. – 23 с..
8. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти : [монографія] / О.І. Драган. – К. : ДАКККіМ, 2006. – 160 с.
9. Зайцева Л.О. Kласyfikatsiia faktoriv konkurentospromozhnosti pidpriemstva . Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, -2012 p.- 293-300 с.
10. Іванов Ю.Б. Конкурентоспроможність підприємства в умовах формування ринкових відносин. - Харків: ХДЕУ, 2015. -248с.
11. Ілляшенко О. Methodological principles of formation and functioning of mechanisms of the system of economic security of the enterprise: dissertation [Metodolohichni zasady formuvannia ta funktsionuvannia mekhanizmiv systemy ekonomichnoi bezpeky pidpriemstva: dis...doctora ekonom. nauk], Sievierodonetsk,- 2016.- 606 с.
12. Качмарик Я.Д., Економічний механізм забезпечення конкурентоспроможності торговельного підприємства : [монографія] / Я.Д. Качмарик, П.О. Куцик, Р.Л. Лупак., І.Я. Качмарик. – Львів : Літературна агенція «Піраміда», 2012. – 208 с.
13. Пілецька С.Т. Антикризове управління економічною стійкістю промислового авіапідприємства: монографія. Київ: Центр учбової літератури. 2014. - 320 с.
14. Прохорова, В.В. Управління економічною безпекою підприємств [Текст]: монографія / В.В. Прохорова, Ю.В. Прохорова, О.О. Кучеренко. – Харків, УкрДАЗТ, 2010. – 282 с.
15. Ткаченко А.М. Оцінка рівня економічної безпеки підприємства / А.М. Ткаченко, О.Л. Резніков // Вісник економічної науки України. – 2010. – № 1(17). – С. 101–106 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/45475>.
16. Шевчук В.В. Використання превентивного антикризового управління для стабілізації ринкової позиції підприємства. Бізнес Інформ. 2015. № 5. С. 264-268.
17. Штангрет А.М. Економічна безпека підприємства в умовах антикризового управління: концептуальне визначення та механізм забезпечення : моногр. / А.М. Штангрет, Я.В. Котляревський, М.М. Караїм. – Львів : Українська академія друкарства, 2012. – 288 с.
18. Шутяк Ю.В. Діагностика економічної безпеки підприємства: автореф. дис. канд. екон. наук: 08.00.04 / Ю.В. Шутяк; Хмельницький нац. ун-т. – Хмельницький, 2011. – 21 с.
19. Ярова Ю.О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи» / Ю.О. Ярова, Л.П. Артеменко [Електронний ресурс] – Режим доступу : <file:///C:/Users/user/Downloads/80129-168557-1-SM.pdf>

**Остапюк Б.Б.**

*аспірант кафедри економіки та управління  
виробничим і комерційним бізнесом*

*Український державний університет залізничного транспорту, м. Харків*

## **ФОРМУВАННЯ ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Сьогочасні кризові умови розвитку суб'єктів підприємницької діяльності та підвищення рівня ризикованості середовища їх функціонування призводить до збільшення кількості збиткових підприємств і частішого випадків їх банкрутства. Це, у свою чергу, спонукає підприємства до пошуку ефективних інструментів забезпечення економічної безпеки і підвищення їх адаптованості до мінливості можливостей та загроз зовнішнього середовища.

Залізничний транспорт як основний суб'єкт національного транспортно-логістичного ринку також наразі зіткнувся з потребою подолання низки внутрішніх та зовнішніх загроз, негативний вплив яких посилюється у зв'язку із загостренням конкурентної боротьби на ринку транспортно-логістичних послуг. Зважаючи на значущість залізничного транспорту для обслуговування внутрішніх, експортно-імпортних і транзитних перевезень вантажів та пасажирів важливого сенсу набуває розроблення інструментарію підвищення його економічної безпеки, спрямованого на нейтралізацію загроз сталому розвитку залізничної галузі та подолання їх негативних наслідків і в майбутньому попередження ймовірності їх виникнення.

Питання забезпечення економічної безпеки всебічно висвітлюється в публікаціях вітчизняних вчених, серед яких В. Л. Дикань, І. В. Воловельська, Ю. В. Єлагін, М. В. Корінь, Ж. С. Костюк, І. Л. Назаренко, Т. Г. Сухорукова, І. В. Токмакова, С. О. Тульчинська, О. Ю. Чередниченко та ін. [1-3; 6; 11-14; 22-23; 27]. Віддаючи належне науковій та практичній значущості праць зазначених вчених, слід зазначити, що більш ґрунтовного розгляду потребує питання розроблення інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту в умовах посилення кризових явищ у галузі і підвищення невизначеності зовнішнього середовища його розвитку.

Наразі АТ «Укрзалізниця» позиціонується як національний лідер в квазімонополістичній структурі залізничних перевезень і ринку транспортно-логістичних послуг, що забезпечує 80,1 % транспортної роботи у загальній структурі перевезень вантажів всіма видами транспорту (без урахування трубопровідного) і 32,1 % пасажирських перевезень у загальній структурі транспортної роботи (без урахування міського електричного транспорту) [10]. Маючи значний потенціал для подальшого нарощення темпів розвитку галузі, залізничний транспорт нині демонструє поглиблення кризового стану, що є результатом загострення внутрішніх проблем і посилення зовнішніх протиріч.

Відтак однією з ключових проблем залізничного транспорту є відсутність структурних перетворень й адаптації до умов ринку в минулому. Незважаючи на досвід інших залізниць світу, не були впроваджені сучасні методи управління, не виділені функціональні підрозділи для кожного з видів бізнесу, не розвивалися додаткові послуги та міжнародна діяльність. У зв'язку з цим АТ «Укрзалізниця» слабо представлене в деяких сегментах залізничного ринку і поступово втрачає ринкові ніші, в яких протягом тривалого часу займало монопольне становище [20].

Загалом варто зазначити, що наразі розвиток залізничного транспорту відбувається під впливом низки загроз внутрішнього та зовнішнього характеру. Зокрема внутрішніми перешкодами є погіршення техніко-технологічного стану рухомого складу, його критична зношеність і значний дефіцит для повноцінного забезпечення перевезень; зниження якості залізничних перевезень і переорієнтація споживачів на інші види транспорту, зокрема автомобільний; падіння обсягів перевезень і погіршення фінансово-економічних показників діяльності та ін. Стосовно зовнішніх загроз розвитку залізничного транспорту слід відзначити, що окрім загальної економічної та політичної нестабільності в країні значного негативного впливу завдає неоднозначність дій держави щодо підтримки розвитку залізничної галузі. Зокрема це виражається в посиленні податкового тиску на залізничний транспорт, подальшому ігноруванні потреби перегляду нормативно-правового забезпечення галузі, відсутності фінансової підтримки щодо реалізації стратегії та програм розвитку залізничного транспорту та ін.

Останніми роками відбувається стале падіння обсягів перевезень вантажів залізничним транспортом. Так, якщо у 2014 р. обсяг перевезень склав 387,0 млн т, то в 2018 р. – 322,3 млн т (зниження на 16,7 %) [19]. Ключовими причинами такого стану виділяють: значний дефіцит рухомого складу; втрату промислово-виробничих потужностей у зв'язку з окупацією Криму та Донбасу і скорочення промислового виробництва; зниження обсягів експорту продукції добувної та переробної промисловості; торговельні обмеження щодо імпорту української продукції; переорієнтацію транзитних потоків з портів країни. У результаті дії цих факторів залізниця протягом 2014-2018 рр. втратила понад 120 млн т вантажів на рік, з яких 62,5 млн т, – вугілля, через втрату контролю над вугледобувними потужностями Донбасу. На другому місці – мінбудматеріали (20 млн т), зокрема, щебінь, що експортувався до Росії [15].

Попри це доходи від вантажних перевезень залізничним транспортом зростали: якщо у 2014 р. показник склав 39,3 млрд. грн, то в 2018 р. – 67,5 млрд. грн (зростання на 71,8 %). Подібна динаміка доходів в значній мірі зумовлена підвищення тарифу на перевезення. Відтак у жовтні 2017 р. індексація тарифів на вантажні перевезення склала 15 % [24], а з лютого 2018 р. у рамках дерегуляції вагонної складової відбулося коригування ставки за користування власними

вагонами, сумарний розмір якого протягом 2018 р. досяг 49,7 %. Також, слід відзначити, що з 1 квітня 2019 р. заплановано індексацію тарифу на вантажні перевезення на рівні 14,2 % [21]. Це, з одного боку, є джерелом інвестиційного забезпечення розвитку залізничного транспорту і створює додаткові можливості для вирішення наболілих проблем галузі, а з іншого – викликає стурбованість бізнесу, що зумовлено непередбачуваністю коливань тарифу на перевезення і відсутністю прозорого механізму проведення такого роду тарифної індексації.

У цьому сенсі варто вказати, що відповідно до проекту меморандуму про порозуміння та співпрацю в питаннях регулювання тарифів на вантажні залізничні перевезення між Наглядовою Радою та Адміністрацією АТ «Укрзалізниця» і бізнес-об'єднаннями, які представляють провідних вантажовласників на залізничному транспорті, сторонам вдасться досягти консенсусу в цьому питанні у разі виконання наступних умов [5]:

- сторони меморандуму погоджуються з ініціативою адміністрації АТ «Укрзалізниця» про разову індексацію залізничного тарифу на 14,2% з 1 квітня 2019 року;

- АТ «Укрзалізниця» відмовляється від реалізації у період з 1 квітня 2019 р. до 1 квітня 2020 р. наступних ініціатив та інструментів зростання вартості послуг АТ «Укрзалізниця»: застосування разової або автоматичної індексації тарифів; зближення класів вантажів; змін обчислення порожнього пробігу рухомого складу; зростання тарифів на перевезення порожніх вагонів (вирівнювання тарифних класів); інших ініціатив тарифного / нетарифного характеру, що збільшують витрати вантажовласників.

У свою чергу, обсяг пасажирських перевезень у 2014 р. склав 389,1 млн осіб, у 2018 р. – 151,2 млн осіб (зниження на 61,1 %), з яких 103,9 млн осіб (68,7 %) – приміське і 47,3 млн осіб (31,3 %) – далеке сполучення [10]. Стосовно доходів від перевезень пасажирів, слід вказати, що їх величина протягом 2014-2018 рр. збільшилася на 66,5 % (з 5,25 млрд. грн до 8,74 млрд. грн) [4]. Однак, перевищення темпів росту операційних витрат над доходами від даного виду перевезень призвело до отримання збитків у розмірі 7,7 млрд. грн у 2014 р. і понад 10 млрд. грн у 2018 р. [4;18]. При цьому варто вказати, що індексація тарифу на перевезення пасажирів у 2018 р. проходила в два етапи: з 30 травня – на 12 % і 1 жовтня – на 12 %. На 2019 р. також заплановано збільшення даного тарифу загалом на 25 % з 1 квітня та 1 жовтня [25].

Крім цього, донині зберігається тенденція недоотримання компенсації за здійснення залізничним транспортом пільгових пасажирських перевезень. За останні п'ять років місцевими органами влади недокомпенсовано АТ «Укрзалізниця» близько 1,4 млрд грн за перевезення пільгових категорій населення. Всього впродовж 2014-2018 рр. залізничним транспортом перевезено в приміському сполученні пільговиків на 1,9 млрд грн, а компенсовано компанії лише 25 % – 502 млн грн. Зокрема, тільки минулого року АТ «Укрзалізниця»

перевезла в приміському сполученні пільговиків на 389,4 млн грн, а компенсовано лише 88,6 млн грн – близько 20 % [7].

Попри той факт, що державою не виконуються взяті зобов'язання щодо підтримки розвитку залізничного транспорту, відбувається посилення податкового навантаження на галузь. Відтак АТ «Укрзалізниця» здійснює значні податкові виплати до державного і місцевого бюджетів, зокрема в 2015 р. розмір відрахувань досяг 15,5 млрд. грн, а в 2018 р. – 20,6 млрд. грн [17]. Найбільш гостро дане питання постало в 2019 р., коли збільшення податкового тиску загалом досягло 51-57 %. Однією з причин є значне підвищення коефіцієнту зі сплати земельного податку, розмір якого протягом року зріс у чотири рази, і позбавлення залізничної галузі пільги щодо його оплати в розмірі 25 % від нарахованої ставки. Якщо в 2014 р. розмір сплаченого податку на землю сягав 194 млн грн, то у 2018 р. склав 1226 млн грн, а в 2019 р. – 4200 млн грн [16].

Загалом фінансовий стан АТ «Укрзалізниця» протягом останніх років є доволі тяжким. Період 2014-2016 рр. відображає збитковий характер діяльності (найвищий розмір збитку зафіксовано в 2015 р. – 16,8 млрд. грн). За підсумками 2017 р. АТ «Укрзалізниця» отримала прибуток у розмірі 114,5 мл. грн, 2018 р. – 203,9 млн. грн, що менше запланованого рівня на 70 % [26].

Звичайно, найбільш назрілою проблемою залишається значний рівень зносу рухомого складу, що призводить до дефіциту останнього для належного забезпечення потреб промисловості та населення в перевезеннях. Відтак станом на початок 2019 р. інвентарний парк тягового рухомого складу склав 3 611,5 локомотивів, в експлуатації знаходяться 1 857,5 од. (51 %), з яких для вантажного руху – 816 од., для пасажирського руху – 365,5 од., маневрові локомотиви – 676 од. Рівень зношеності є досить критичним, зокрема магістральних тепловозів і електровозів 99 % та 84 % відповідно, маневрових тепловозів – понад 80 %. Щодо стану вагонного парку варто зазначити, що кількість вантажних вагонів наразі складає 104 135 од., з яких робочий парк – близько 64 %, рівень зношеності – понад 90 %. Парк пасажирських вагонів налічує 4463 од., з яких робочими є близько 66 %, рівень зносу – 87 %. У 2018 р. вдалося досягти значних позитивних зрушень у цьому напрямі, зокрема побудовано 2901 вантажний вагон на власних виробничих потужностях АТ «Укрзалізниця», придбано 405 вантажних та 8 пасажирських вагонів і 15 локомотивів у сторонніх виробників рухомого складу [9-10].

Зважаючи на вагомість подолання назрілих проблем, фахівцями АТ «Укрзалізниця» розроблено проект стратегії розвитку залізничного транспорту на період 2019-2023 рр. [20], якою, окрім реорганізації за напрямками діяльності АТ «Укрзалізниця», заплановано реалізацію низки важливих кроків, зокрема впровадження довгострокової інвестиційної програми, раціоналізацію мережі та виробничих підрозділів компанії, запровадження нової системи управління перевезеннями, встановлення обґрунтованих тарифів, боротьба з

корупцією та ін. Наразі одним із основних пріоритетів є удосконалення тарифної політики за рахунок врахування поточних витрат на утримання, функціонування та відновлення протягом життєвого циклу основних фондів, використання обґрунтованого рівня рентабельності, регулярного перегляду тарифу відповідно до ринкових коливань, зокрема зміни індексу цін виробників промислової продукції. Передбачається, що використання формульного тарифоутворення дозволить не тільки спростити процедуру розрахунку тарифу і зробити його зрозумілим для користувачів послугами залізничного транспорту, але й дасть змогу деполітизувати процедуру його узгодження.

Також, слід відзначити зміну підходу до обслуговування клієнтів залізничної галузі, що передбачає подолання усталених принципів взаємодії з споживачами і перехід до клієнтоорієнтованого підходу. Для цього заплановано створення офісу з обслуговування ключових вантажовідправників (приблизно 80 % ринку) і здійснення регулярної оцінки рівня задоволеності клієнтів. Протягом 2019-2021 рр. також передбачається створити головний центр управління перевезеннями [20].

Впровадження таких ініціатив має стати важливим кроком до якісної перебудови системи управління залізничною галуззю і суттєвого покращення взаємовідносин залізничного транспорту з партнерами та споживачами. Однак, варто відзначити, що в умовах посилення невизначеності зовнішнього оточення і поглиблення внутрішніх загроз розвитку галузі нагального вирішення потребує питання розроблення інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту з метою подолання існуючих ризиків і можливості їх вчасного попередження в подальшому.

Загалом виявлення, попередження та усунення зовнішніх і внутрішніх загроз, які можуть спричинити нанесення фінансової, економічної або нематеріальної шкоди інтересам АТ «Укрзалізниця», є предметом відання Департаменту безпеки. На початку 2019 р. було анонсовано створення Департаменту економічної та інформаційної безпеки, спрямованого на протидію корупції та розкраданню у залізничній галузі. Раніше такого роду підрозділ існував у структурі Департаменту безпеки. Однак, у зв'язку з почастиванням випадків корупції та розкрадання майна АТ «Укрзалізниця», було прийнято рішення про створення спеціалізованого органу в цій сфері.

Проте, попри існування такого роду підрозділу, система управління економічною безпекою залізничного транспорту залишається недосконалою і потребує якісного покращення. Оскільки у зв'язку з прискоренням різного роду змін у середовищі функціонування залізничного транспорту процес управління економічною безпекою має підлягати постійному коригуванню і оновленню з метою забезпечення сталого та ефективного розвитку галузі.

У загальному сенсі економічна безпека залізничного транспорту представляє собою такий стан господарюючого суб'єкта, який дозволяє нейтралізувати



негативні зовнішні впливи і домогтися поставлених цілей при найбільш ефективного використанні наявного потенціалу з урахуванням не тільки матеріальних, а й духовно-моральних потреб споживача [1].

Економічна безпека залізничного транспорту як складова економічної безпеки країни формується під впливом макро-, мезо- та мікрорівнів. На макрорівні держава забезпечує управління економічною безпекою транспортної галузі, яка базується на стратегії національної безпеки України. На мікрорівні здійснюється діяльність підприємств залізничного транспорту, яка забезпечує розвиток галузі, регіону та формувати економічне середовище мезорівня. На цьому рівні складовими економічної безпеки залізничного транспорту є техніко-технологічна, інституційно-правова, інформаційна, силова, інтелектуально-кадрова, фінансово-економічна та екологічна безпеки [13].

Науковці приділяють вагомому увагу визначенню напрямів та заходів підвищення економічної безпеки транспортної системи, зокрема залізничного транспорту. Відтак С. Тульчинська до пріоритетних напрямків з відновлення транспортної системи і підвищення її економічної безпеки відносить: вдосконалення державного механізму прийняття управлінських рішень центральним органом виконавчої влади в галузі транспорту та покращання оперативності цього процесу; призначення на посади керівників транспортно-дорожньої галузі виключно з професійних якостей фахівців, які мають досвід роботи у галузі; створення належних прозорих умов для залучення інвесторів та роботи приватного сектору в транспортній галузі; ефективне та економічно-обґрунтоване використання державного майна, оптимізація приватизаційних процесів; гнучка конкурентоздатна тарифна політика в галузі [23].

В. Дикань та І. Воловельська [2] відзначають, що при побудові системи економічної безпеки необхідно розглядати підприємства залізничного транспорту як сукупність чинників ринкового середовища і державних методів управління, що істотно відрізняє систему безпеки підприємств залізничного транспорту від системи безпеки будь-якого іншого підприємства. Вибір критеріїв, що визначають таку систему, у свою чергу, повинен бути пов'язаний з економічною безпекою країни в цілому. У свою чергу забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз і оцінку існуючих загроз по кожній з функціональних складових (фінансова, соціальна, кадрова, фізична, інформаційна, інтелектуальна, технологічна, політико-правова, екологічна) і розробку на їх основі системи протидіючих і попереджувальних заходів.

У роботі [27] до основних груп заходів, які мають здійснюватися керівництвом в процесі управління економічною безпекою, віднесено такі:

- кадрові – система заходів для усунення ризиків у зв'язку з володінням певною частиною персоналу інформацією, що може розцінюватися як комерційна таємниця, недостатнім кваліфікаційно-освітнім рівнем працівників, помилками та

зловживаннями (керування кадровими ризиками, вдосконалення кадрових технологій);

- інформаційно-аналітичні – система заходів, що проводяться з метою прийняття ефективних та дієвих управлінських рішень, що стосуються стратегії і тактики розвитку підприємства; прийняття превентивних заходів і попередження реальних та можливих погроз економічній безпеці;

- фінансово-економічні – система заходів, до яких належать: забезпечення економічної ефективності господарської діяльності суб'єкта господарювання; забезпечення фінансової стабільності та фінансової незалежності; забезпечення високої конкурентноздатності послуг на основі ефективного менеджменту та маркетингу;

- правові – дії, спрямовані на відслідкування нових законодавчих актів, що приймаються у сфері економічної безпеки та їх активне застосування;

- техніко-технологічні – заходи, спрямовані на досягнення відповідного рівня освоєння виробничої потужності, інноваційну політику підприємства, своєчасне оновлення основних виробничих фондів тощо;

- ресурсні – система заходів, що проводяться з метою забезпечення виробництва основними ресурсами.

Іншим автором дещо розширено перелік складових економічної безпеки залізничного транспорту на основі включення таких елементів як транспортно-виробнича складова, до складу якої входять ресурсна (матеріально-технічна, кадрова), організаційно-технологічна (організаційно-управлінська (управління перевезеннями та персоналом), інформаційно-комунікаційна і маркетингово-збутова); експлуатаційна; інфраструктурна; соціально-екологічна; фінансова; інтерфейсна та силова. Зокрема підвищення експлуатаційної безпеки можливо досягти на основі впровадження таких заходів як забезпечення оптимального завантаженості і раціонального використання транспортних ресурсів на всіх стадіях транспортування для своєчасного і якісного задоволення потреб країни в перевезеннях; зниження вартості перевезень масових вантажів; впровадження на залізницях швидкісного руху пасажирських поїздів [12].

Враховуючи позиції науковців щодо виділення і класифікації заходів та інструментів забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту, доцільно навести систематизацію інструментів її підвищення, що враховує вплив факторів несприятливого зовнішнього середовища і базується на локалізації внутрішніх перешкод розвитку залізничної галузі (рис. 1).

Відтак варто враховувати, що наразі найбільш деструктивний вплив на функціонування залізничного транспорту здійснюють такі загальні тенденції як тінізація, криміналізація, корупція, інфляція, політизація економічних процесів, політичні та воєнні конфлікти, валютні коливання, деформація формальних інститутів влади, недосконалість державної політики, конфліктність інтересів у системі державного управління.

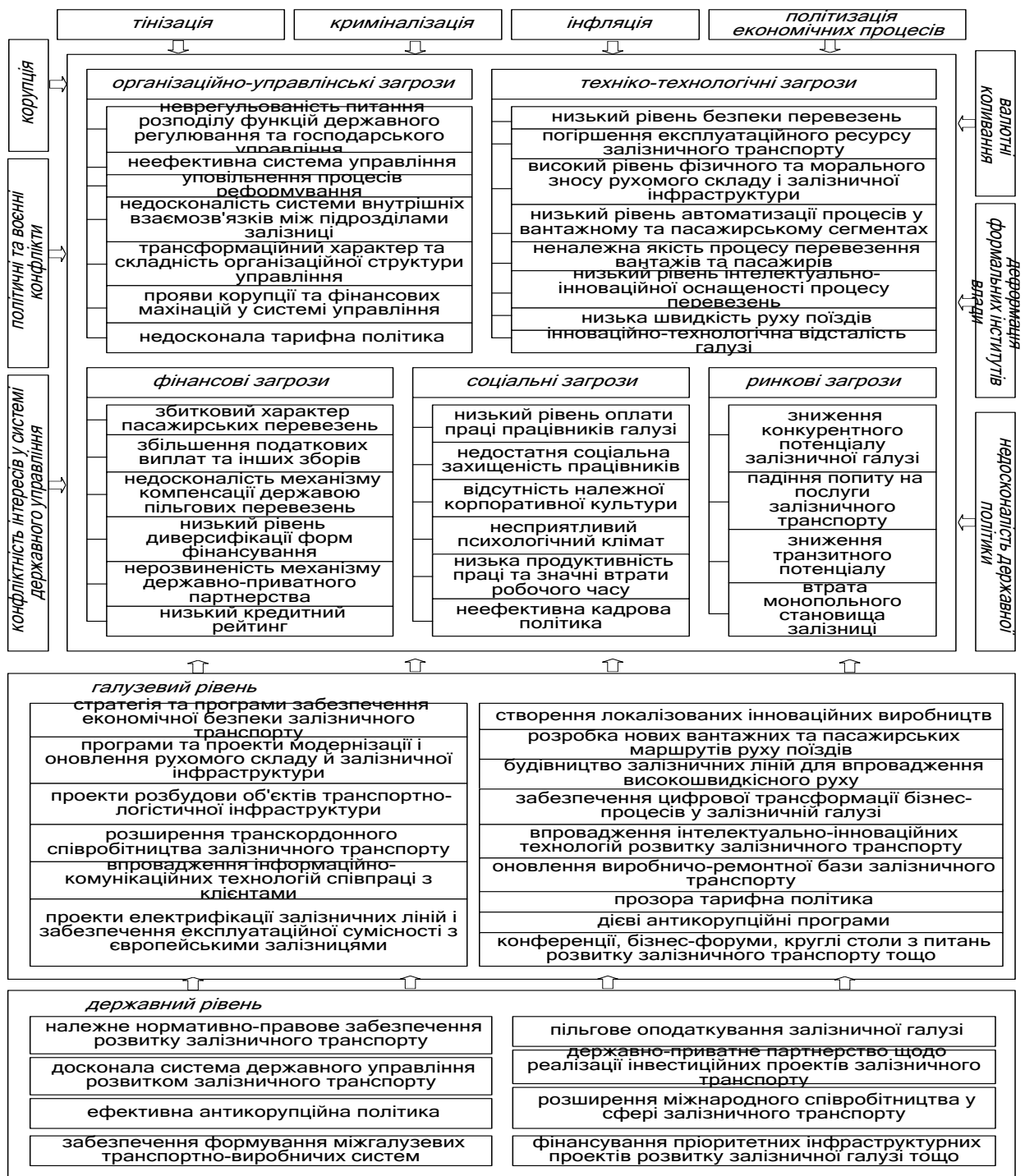


Рисунок 1 – Основні загрози розвитку залізничного транспорту і пріоритетні інструменти забезпечення його економічної безпеки

Також, варто відзначити вплив внутрішніх загроз розвитку залізничного транспорту, основними з яких є:

- організаційно-управлінські загрози: неврегульованість питання розподілу функцій державного регулювання та господарського управління; неефективна система управління; уповільнення процесів реформування; недосконалість системи внутрішніх взаємозв'язків між підрозділами залізниці; трансформаційний характер та складність організаційної структури управління; прояви корупції та фінансових махінацій у системі управління; недосконала тарифна політика тощо;

- техніко-технологічні загрози: низький рівень безпеки перевезень; погіршення експлуатаційного ресурсу залізничного транспорту; високий рівень фізичного та морального зносу рухомого складу і залізничної інфраструктури; низький рівень автоматизації процесів у вантажному та пасажирському сегментах; неналежна якість процесу перевезення вантажів та пасажирів; низький рівень інтелектуально-інноваційної оснащеності процесу перевезень; низька швидкість руху поїздів; інноваційно-технологічна відсталість галузі тощо;

- фінансові загрози: збитковий характер пасажирських перевезень; збільшення податкових виплат та інших зборів; недосконалість механізму компенсації державою пільгових перевезень; низький рівень диверсифікації форм фінансування; нерозвиненість механізму державно-приватного партнерства; низький кредитний рейтинг тощо;

- соціальні загрози: низький рівень оплати праці працівників галузі; недостатня соціальна захищеність працівників; відсутність належної корпоративної культури; несприятливий психологічний клімат; низька продуктивність праці та значні втрати робочого часу; неефективна кадрова політика тощо;

- ринкові загрози: зниження конкурентного потенціалу залізничної галузі; падіння попиту на послуги залізничного транспорту; зниження транзитного потенціалу; втрата монопольного становища залізниці тощо.

Зважаючи на характер виділених загроз варто виділити пріоритетні інструменти їх подолання на державному та галузевому рівнях. Відтак до основних інструментів забезпечення економічної безпеки на державному рівні слід віднести такі як: належне нормативно-правове забезпечення розвитку залізничного транспорту; досконала система державного управління розвитком залізничного транспорту; ефективна антикорупційна політика; забезпечення формування міжгалузевих транспортно-виробничих систем; пільгове оподаткування залізничної галузі; державно-приватне партнерство щодо реалізації інвестиційних проектів розвитку залізничного транспорту; розширення міжнародного співробітництва у сфері залізничного транспорту; фінансування пріоритетних інфраструктурних проектів розвитку залізничної галузі та ін.

Пріоритетними інструментами підвищення економічної безпеки залізничної галузі країни є: стратегія та програми забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту; програми та проекти модернізації і оновлення рухомого складу й залізничної інфраструктури; проекти розбудови об'єктів транспортно-логістичної інфраструктури; розширення транскордонного співробітництва залізничного транспорту; впровадження інформаційно-комунікаційних технологій співпраці з клієнтами; проекти електрифікації залізничних ліній і забезпечення експлуатаційної сумісності з європейськими залізницями; створення локалізованих інноваційних виробництв; розробка нових вантажних та пасажирських маршрутів руху поїздів; будівництво залізничних ліній для

впровадження високошвидкісного руху; забезпечення цифрової трансформації бізнес-процесів у залізничній галузі; впровадження інтелектуально-інноваційних технологій розвитку залізничного транспорту; оновлення виробничо-ремонтної бази залізничного транспорту; прозора тарифна політика; дієві антикорупційні програми; конференції, бізнес-форуми, круглі столи з питань розвитку залізничного транспорту тощо.

*Висновки.* Визначено, що залізничний транспорт як ключовий суб'єкт транспортно-логістичного ринку країни функціонує в умовах кризи, зумовленої впливом внутрішніх та зовнішніх загроз. З метою подолання останніх обґрунтовано потребу розроблення інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту, який враховуватиме ключові загрози його розвитку і міститиме пріоритетні інструменти досягнення високого рівня захищеності залізничної галузі від різного роду ризиків. Досліджено сучасний стан та тенденції функціонування залізничного транспорту, що дозволило виявити погіршення техніко-технологічного стану рухомого складу, його критичну зношеність і значний дефіцит для повноцінного забезпечення перевезень; зниження якості залізничних перевезень і переорієнтацію споживачів на інші види транспорту, зокрема автомобільний; падіння обсягів перевезень і погіршення фінансово-економічних показників діяльності та ін. Визначено, що крім загальної економічної та політичної нестабільності в країні вагомим деструктивного впливу завдає неоднозначність дій держави щодо підтримки розвитку залізничної галузі, а саме посилення податкового тиску, ігнорування потреби перегляду нормативно-правового забезпечення галузі, відсутність фінансової підтримки щодо реалізації стратегії та програм розвитку залізничного транспорту. Вивчено основні підходи до визначення поняття економічної безпеки залізничного транспорту, уточнення її складових і заходів щодо забезпечення високого рівня економічної безпеки залізничної галузі. Сформовано інструментарій підвищення економічної безпеки залізничного транспорту, що враховує вплив загальних макроекономічних тенденцій, містить систематизацію внутрішніх перешкод розвитку залізничного транспорту (організаційно-управлінські, техніко-технологічні, фінансові, соціальні, ринкові загрози), і передбачає виділення інструментів їх подолання на державному та галузевому рівнях. Доведено, впровадження такого інструментарію дозволить нівелювати вплив зовнішніх загроз і забезпечити подолання внутрішніх проблем розвитку залізничного транспорту, що стане базисом підвищення економічної безпеки залізничної галузі країни.

*Список використаних джерел:*

- 1 Дикань В.Л., Воловельская И.В. Концептуальные подходы к обеспечению экономической безопасности предприятия. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 64. С. 11-18.
- 2 Дикань В.Л., Воловельская И.В. Специфические особенности системы обеспечения экономической безопасности железнодорожного транспорта. *Науковий*

*вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2016. Вип. 16. Ч. 4. С. 63-66.*

3 Дикань В. Л., Назаренко І. Л. Комплексна методика визначення рівня економічної безпеки, оцінки ризиків та ймовірності банкрутства: монографія. Х.: УкрДАЗТ, 2011. 142 с.

4 Доходи Укрзалізниці від вантажних перевезень у 8 разів більші, ніж від пасажирських. *Експресо: веб-сайт*. URL: <https://espresso.tv/> (дата звернення: 03.03.2019).

5 ДРС пропонує для обговорення та надання пропозицій проект Меморандуму про порозуміння та співпрацю в питаннях регулювання тарифів на вантажні залізничні перевезення. *Державна регуляторна служба України: веб-сайт*. URL: <http://www.drs.gov.ua/press-room/drs-proponuye-dlya-obgovorennya-ta-nadannya-propozytisj-proekt-memorandumu-pro-porozuminnya-ta-spi-vpratsyu-v-pytannya-h-regulyuvannya-taryfiv-na-vantazhni-zaliznychni-perevezennya/> (дата звернення: 20.03.2019).

6 Єлагін Ю. В., Брильов Д. І., Зубарева Л. А. Реформування Укрзалізниці: стан і особливості. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 63. С. 75-82.

7 За п'ятирічні борги від перевезення пільговиків Укрзалізниця могла б купити 3 нові електрички або 7 дизель-поїздів, – Євген Кравцов. *АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт*. URL: [https://www.uz.gov.ua/press\\_center/up\\_to\\_date\\_topic/488498/](https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/488498/) (дата звернення: 12.03.2019).

8 Зміна тарифів на перевезення вантажів залізничним транспортом у межах України на 2017 рік. *publications.chamber.ua: веб-сайт*. URL: [http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/Session\\_2\\_Tarifs.pdf](http://publications.chamber.ua/2017/Infrastructure/Session_2_Tarifs.pdf) (дата звернення: 08.01.2019).

9 Інтегрований звіт АТ «Укрзаліниця» 2017. *АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт*. URL: <https://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 28.02.2019).

10 Інтегрований звіт АТ «Укрзаліниця» 2018. *АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт*. URL: [https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ\\_18\\_Final\(new\).pdf](https://www.uz.gov.ua/files/file/Book%20UZ_18_Final(new).pdf) (дата звернення: 28.02.2019).

11 Корінь М. В., Кривда М. В. Теоретичні засади підвищення рівня технологічної безпеки залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. Вип. 59. С. 68-75.

12 Костюк Ж.С. Підходи до підвищення економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 49. С. 121-127.

13 Міщенко С.П. Економічна безпека залізничного транспорту України в контексті захисту національних інтересів країни. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2014. № 48. С. 43-50.

14 Назаренко І. Л., Сухорукова Т. Г., Кірія Н. Забезпечення економічної безпеки локомотивного депо в умовах реформування галузі. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 52. С. 114-120.

15 Обсяги вантажних перевезень залізничним транспортом залежать не від індексації тарифу, а від зміни ВВП. *Media центр «Магістраль» АТ «Укрзаліниця»*. URL: <https://info.uz.ua/blogi/obsyagi-vantazhnikh-perevezen-zaliznichnim-transportom-zalezhat-ne-vid-indeksatsii-tarif-u-a-vid-zmini-vvp> (дата звернення: 10.03.2019).

16 Податок на землю під смугами відведення залізниці є лише в Україні. *Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт*. URL: <https://info.uz.ua/articles/podatok-na-zemlyu-pid-smugami-vidvedennya-zaliznitsi-e-lishe-v-ukraini> (дата звернення: 10.03.2019).

17 Результати 2018 та плани на 2019. *АТ «Укрзаліниця»: веб-сайт*. URL: <http://www.uz.gov.ua/> (дата звернення: 25.01.2019).

18 Рязанцев: До затвердження фінплану Укрзалізниці - про підвищення тарифів не йдеться. *Укрінформ: веб-сайт*. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2645574-v-ukrzaliznici-anonsuit-pidvisenna-cin-na-kvitki.html> (дата звернення: 25.02.2019).

19 Статистична інформація. *Державна служба статистики України: веб-сайт*. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.03.2019).

20 Стратегія на п'ять: перший середньостроковий план розвитку Укрзалізниці. *Медіацентр «Магістраль» АТ «Укрзалізняця»: веб-сайт*. URL: <https://info.uz.ua/articles/strategiya-na-pyat-pershiy-serednostrokoviy-plan-rozvitku-ukrzaliznitsi> (дата звернення: 20.03.2019).

21 Тариф на перевезення вантажів залізницею в Україні з 1 квітня зросте на 14,2% – «Укрзалізняця». URL: <https://gordonua.com/ukr/news/politics/tarif-na-perevezennja-vantazhiv-zalizinseju-v-ukrajini-z-1-kvitnja-zroste-na-14-2-ukrzaliznitsja-836566.html> (дата звернення: 20.03.2019).

22 Токмакова І. В. Розвиток потенціалу транспортної інфраструктури в умовах розширення міжнародної інтеграції як фактор економічного зростання України. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. Вип. 62. Додаток. С. 36-38.

23 Тульчинська С.О. Організаційно-економічний механізм розвитку ринку пасажирських перевезень в Україні: дис. ... канд. екон. наук: 08.07.04 // Національний авіаційний університет. Київ, 2003. 178 с.

24 Укрзалізняця підвищила тарифи на перевезення вантажів. *Слово і діло: аналітичний портал: веб-сайт*. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2017/10/31/novyna/suspilstvo/ukrazaliznytsya-pidvyshhyla-taryfy-perevezennya-vantazhiv> (дата звернення: 10.01.2019).

25 Укрзалізняця хоче більш ніж у два рази підвищити тарифи для пасажирів. *ua.news: веб-сайт*. URL: <https://ua.news/ua/ukrzaliznytsya-hoche-bilsh-nizh-u-dva-razy-pidvyshhyty-taryfy-dlya-pasazhyriv/> (дата звернення: 15.02.2019).

26 Фінансові показники/показники основної діяльності. *АТ «Укрзалізняця»: веб-сайт*. URL: [http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial\\_statements/](http://www.uz.gov.ua/about/investors/financial_statements/) (дата звернення: 25.02.2019).

27 Чередниченко О.Ю. Система економічної безпеки підприємств залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 67-72.

**Силкін О.С.**

*аспірант кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і оподаткування  
Української академії друкарства, м. Львів, Україна*

## **ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЯ АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА МАШИНОБУДУВАННЯ**

На сучасному етапі розвитку нашої держави спостерігається зростання проблем в роботі промислових підприємств. Погіршення політичної та економічної нестабільності лише підсилюють вже і так існуючі проблеми. Промислові підприємства (особливо машинобудівні) страждають від нестачі фінансування з боку інвесторів, створених нашою державою законодавчих і економічних обмежень функціонування, все більше виникає випадків, коли банки відмовляються кредитувати підприємства даної сфери, знижується зацікавленість в роботі на машинобудівному підприємстві професійно-кваліфікованих кадрів, тощо. Все це і ряд інших проблем все більше наближають підприємства машинобудування до утворення фінансової кризи.

Слід врахувати, що фінансова криза – це не «проста» проблема, і її наслідки можуть не тільки зашкодити підприємству, а й призвести до летального фіналу. Тому і протидія повинна бути відповідною. Таку «відповідь» може надати ефективне антикризове управління.

Антикризове управління роками вивчалось і міняло свою первинну форму, адаптуючись під сучасні реалії. Поява нових поглядів до її трактування привносило лише більше теоретичної невизначеності, а через це страждала практична частина його застосування.

На сьогоднішній день існує велика кількість трактувань поняття «антикризове управління». Кожний науковець бачить дане поняття по-своєму.

Одні автори вважають, що антикризове управління це процес, який повинен недопустити (або уникнути) настання кризової ситуації.

Наприклад, Уткін Є. вважає [1, с.12], що антикризове управління повинно виконуватись ще до початку кризової ситуації на підприємстві і здійснювати заходи для підтримки стабільного та успішного господарювання.

Чернявський А. [2] також вважає, що антикризове управління повинно функціонувати в умовах, коли не має кризи на підприємстві. В таких умовах воно має бути спрямоване на допомогу в розробці найменш ризикових для підприємства управлінських рішень, з метою недопущення настання кризи.

Є прихильник іншої точки зору, які вважають, що антикризове управління повинно бути реалізоване вже в умовах настання кризи на підприємстві.

Наприклад, Базаров Г. та Беляєв С. вважають [3, с. 27], що антикризове управління - це свого роду антикризова процедура, яка повинна бути реалізована стосовно підприємства, яке вже офіційно визнане боржником.

Тієї ж думки і закордонний науковець Дж.К. Ван Хорн [4]. Він вважає, що антикризові заходи повинні бути реалізовані, коли стан підприємства є важким і наближеним до статусу банкрута.

В науковій літературі можна зустріти більш «універсальні» визначення даного поняття, які характеризують антикризове управління як процес, котрий повинен існувати до, під час і після появи кризової ситуації на підприємстві (попередження, виявлення, запобігання та виведення з кризи). До прихильників такої думки відносять Ліготенко Л. [5], яка зазначає, що антикризове управління – це специфічний вид управління, який призначений для виявлення будь-яких ознак криз та побудови заходів для її попередження.

Мінаєв Є. та Панагушин В. також вважають [6], що антикризове управління повинно здійснювати дві функції одразу: виводити підприємство з кризи та заздалегідь попередити можливість її настання.

На основі проведеного аналізу наукових трактувань поняття «антикризове управління», сформуємо три концептуальні підходи до даного поняття (рис.1).

Отже, як видно з рис.1.1. трактування поняття «антикризове управління» є дуже гнучким і кожен науковець бачить дане управління по-своєму. На нашу



думку, антикризове управління варто відносити до категорії «постійний процес, який призначений як для попередження так і для виведення у разі потреби, підприємства з кризи». Саме такий підхід дозволяє найкраще описати основну даного поняття, оскільки антикризове управління – це процес прийняття управлінських рішень, який направлений на підтримку стабільності підприємства в нестабільних умовах його функціонування та здійснення заходів, з метою попередження і виведення з кризової ситуації.



Рис.1. Концептуальні підходи до трактування поняття «антикризове управління»

*\*узагальнено автором на основі дослідження джерел [1-9]*

Виходячи з проведеного дослідження, визначимо, що система антикризового управління машинобудівним підприємством – це така система управління підприємством, при якій усі рішення направлені на протидію кризовим явищам, недопущенню фінансової кризи та забезпечення стійкого розвитку з врахуванням специфіки галузі.

Суб'єктами антикризового управління, можуть бути [10,с.54]:

- власник підприємства;
- фінансовий директор;
- функціональний антикризовий менеджер;
- фахівці державних і відомчих органів;
- арбітражний керуючий;
- представник кредиторів.

Об'єктом антикризового управління є фактори, що спричиняють виникнення та поглиблення кризи розвитку підприємства.

Предметом антикризового управління є причини кризи, її фактори, проблеми, тобто всі прояви сукупного загострення суперечностей, які викликають загрозу виникнення й розвитку кризи.

Початковим етапом формування системи антикризового управління на машинобудівному підприємстві є усвідомлення потреби в даному управлінні. На це є дві причини: коли з'явилися перші прояви фінансової кризи, або для постійного функціонування, з метою її недопущення. Рішення про впровадження системи антикризового управління приймає керівництво підприємства.

Наступним кроком є визначення основної мети, з якою формується антикризове управління на підприємстві. Відштовхуючись від визначеної мети утворення антикризового управління, формуються завдання для її досягнення та терміни їх виконання.

Також, встановлюються сукупність пріоритетних цілей. Цілі антикризового управління на машинобудівному підприємстві варто розглядати як: стратегічні та оперативні. Досягнення стратегічних цілей через виконання поставлених оперативних цілей передбачає ступінчасте формування пріоритетних цілей антикризового управління на підприємстві (рис.2).

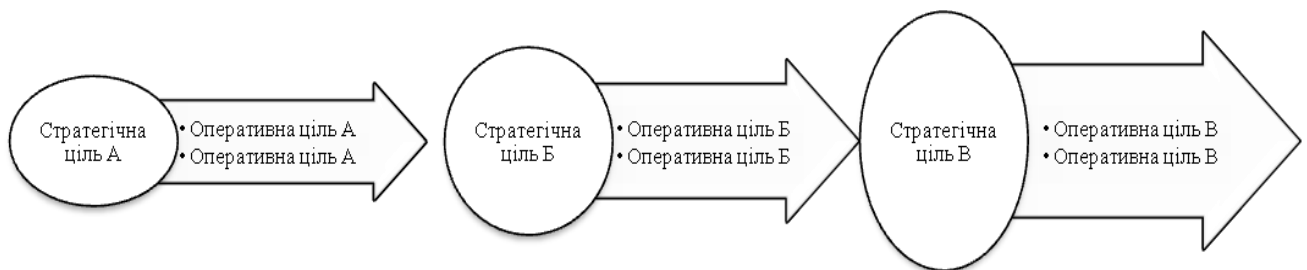


Рис.2. Ступінчасте формування пріоритетних цілей антикризового управління на підприємстві

*\*запропоновано автором*

Щоб виконати поставлені цілі, антикризове управління повинно виконувати такі основні завдання:

1. Оперативно проводити основні заходи щодо діагностування усього фінансового стану підприємства, з метою прогнозування фінансової кризи та ефективної її ліквідації.

2. Підтримання та недопущення зниження фінансової стійкості та платоспроможності підприємства.

3. Здійснення заходів щодо недопущення зниження обсягів власних коштів та збільшення залучених, з метою уникнення посилення фінансових проблем, які можуть спричинити фінансову кризу.

4. Застосування антикризових заходів, спрямованих на мінімізацію негативних наслідків, спричинених фінансовою кризою на підприємстві.

Важливе місце під час формування і реалізації антикризового управління займає ефективне обліково-аналітичне забезпечення, яке дозволяє приймати більш зважені і конкретні антикризові рішення.

Як відмічає Штангрет А., обліково – аналітичне забезпечення передбачає формування обліково-аналітичної інформації за результатами збору та оброблення зовнішньої та внутрішньої інформації [11, с.121].

Обліково – аналітичне забезпечення для системи антикризового фінансового управління може запропонувати два види інформації: обліку та аналітичну.

На законодавчому рівні зазначено, що облікова інформація - це інформація, про стан, структуру та рух майна організації і джерела його утворення, господарські процеси та результати фінансової і виробничо – господарської діяльності організації [12]. Тобто охоплює усі ці ланки підприємства, в яких можуть з'являтися ознаки фінансової кризи.

Як зазначає Кузьмінський А., аналітична інформація являє собою показники, які необхідні для проведення конкретного аналізу [13]. Як ми встановили раніше, ключовим елементом системи антикризового фінансового управління є діагностика фінансового стану на наявність кризи. Для цього необхідно провести ретельний аналіз ключових фінансових показників.

Процес інформаційного забезпечення системи антикризового управління підприємством через обліково-аналітичну систему зображено на рис.3.



Рис.3. Обліково-аналітичне забезпечення процесу формування і реалізації антикризового управління підприємством

*\*удосконалено автором*

Пріоритетність джерел обліково - аналітичного забезпечення формується в залежності від специфіки та цілей, які переслідує підприємство. Тобто антикризове управління може максимально гнучко використовувати обліково – аналітичне забезпечення на підприємстві.

Ключивим процесом під час формування та реалізації антикризового управління повинна стати діагностика фінансового стану, котра сполучає початковий процес формування системи антикризового управління з етапом реалізації заходів. Саме результати діагностики фінансового стану

машинобудівного підприємства на наявність ознак фінансової кризи і визначають потребу в антикризовому управлінні (рис.4).



Рис.4. Стратегічна карта формування та реалізації системи антикризового управління на машинобудівному підприємстві

*\*розроблено автором*

Умовно інструменти антикризового фінансового управління, що застосовуються для проведення аналізу та діагностики фінансового стану підприємства можна розділити на три блоки (рис.5).

Розглянемо кожний із запропонованих блоків детальніше:

1. Інструменти, що застосовуються для аналізу фінансових показників. Проводиться розрахунок таких показників як: ліквідності на наявність коштів для погашення зобов'язань; рентабельності на визначення рівня прибутковості / збитковості; ділової активності на визначення ефективності використання ресурсів; фінансової стійкості для визначення рівня фінансової стабільності або нестабільності; тощо.

2. Інструменти для визначення ймовірності настання банкрутства. Для визначення ймовірності настання банкрутства застосовують запропоновані зарубіжними та вітчизняними вченими моделі прогнозування банкрутства (Модель Альтмана, Ліса, коефіцієнт Бівера, тощо). Але, на жаль, на сьогоднішній день є велика проблема в ефективності їх застосування на вітчизняних підприємствах.

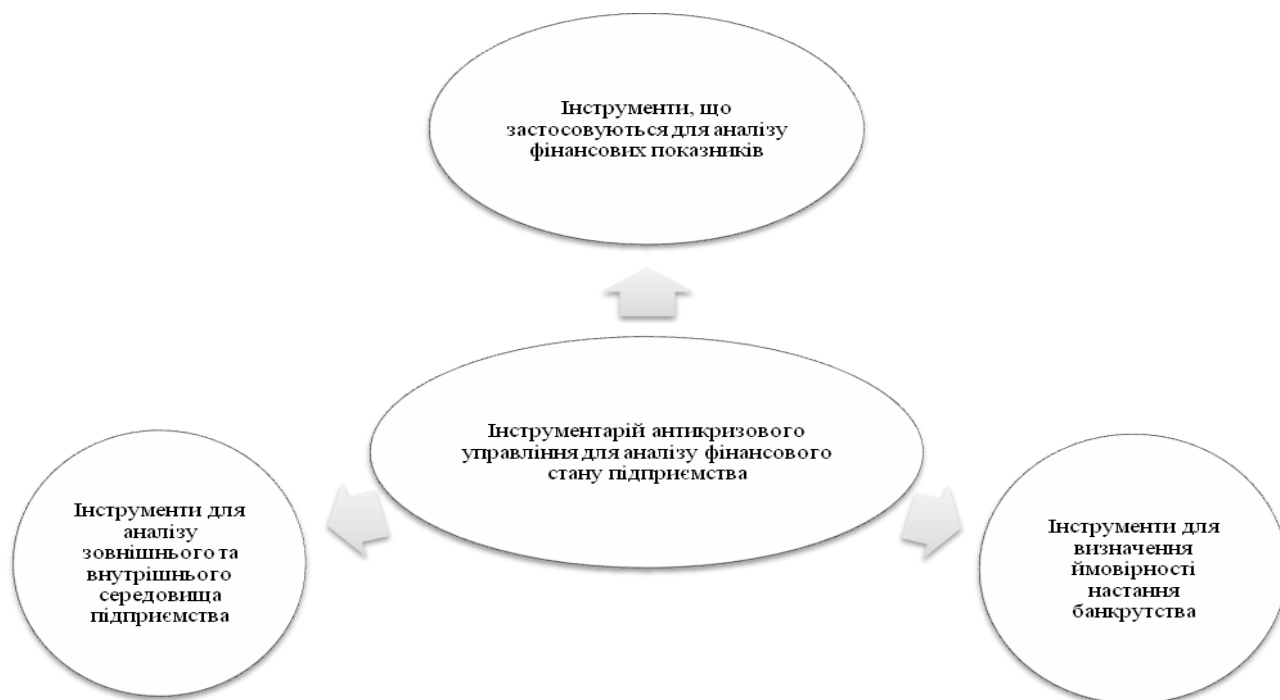


Рис.5. Комплексна схема інструментарію антикризового управління для аналізу фінансового стану підприємства

*\*сформовано автором за результатами дослідження джерела [14]*

3. Інструменти для аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. До найпопулярніших інструментів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства відносять: SWOT -; SNW- та PEST – аналіз.

За результатами аналізу та діагностики фінансового стану підприємства, встановлюється, чи є необхідність в антикризових заходах чи ні. Якщо така необхідність присутня, тоді формується план антикризових заходів, котрий є частиною антикризової програми.

Антикризова програма являє собою [5] документ внутрішнього характеру користування, котрий описує перелік запланованих антикризових заходів для виведення підприємства з кризового стану.

Антикризова програма повинна включати наступні елементи :

1. Розгорнутий опис причин утворення фінансової кризи, та теперішню стадію її протікання на підприємстві.

2. Детально описані цільові параметри антикризового процесу.

3. Список попередньо обґрунтованих антикризових заходів.

4.Сформований бюджет на фінансування антикризової програми (обов'язково необхідно вказувати можливі додаткові витрати).

5.Запропоновані заходи щодо функціонування підприємства в умовах реалізації антикризової програми.

6. Методи здійснення контролю за успішністю реалізації антикризової програми на підприємстві.

В антикризовій програмі вказуються основні інструменти, котрі будуть застосовуватись для подолання фінансової кризи на підприємстві. До них належать: реструктуризація; реінжиніринг; санація; ризик – менеджмент.

На сьогоднішній день процес формування системи антикризового управління на українських підприємствах машинобудівної галузі не є ідеальним і має ряд недоліків:

1. Відсутнє чітке розуміння сутності антикризового управління.

2. Присутні проблеми координації дій при здійсненні боротьби з ознаками фінансової кризи.

3. Ігнорування проявів кризоутворюючих факторів на ранніх етапах.

4. Відсутнє належне законодавче забезпечення щодо належної реалізації антикризової політики на рівні підприємства.

З метою усунення визначених нами недоліків, виникає потреба в реалізації наступних заходів:

1. Звести сформовану систему антикризового управління в загальний процес управління підприємством, забезпечивши при цьому створенням належної нової документації, котра би описувала загальний процес управління підприємством в контексті реалізації антикризової політики.

2. Запровадити на постійній основі та застосовувати у разі потреби, методику діагностики рівня фінансової кризи підприємства.

4. Розробити нові елементи для механізму забезпечення антикризового управління підприємством машинобудування, які відповідатимуть сучасним реаліям функціонування даної галузі.

5. Вдосконалити правове забезпечення функціонування вітчизняних підприємств, шляхом створення коректних правових підстав для формування та реалізації антикризової політики на рівні підприємств.

**Висновки.** Таким чином, аналіз процесу формування антикризового управління на підприємстві дозволяє прийти до висновку, що даний процес є складним і потребує ретельної уваги як наукової спільноти, так і зі сторони керівництва підприємств. Для його формування дуже важливим є чітко визначити мету, завдання і терміни виконання.

Окремо, варто виділити послідовність реалізації процесу антикризового управління на підприємствах машинобудування. Він повинен мати належну інформаційну базу у вигляді обліково-аналітичного забезпечення. При реалізації антикризового управління необхідно врахувати психологічні наслідки, які можуть зустрітись після настання фінансової кризи. Тому, керівництво та топ-менеджери підприємства повинні завжди бути готові до будь – яких наслідків фінансової кризи.

#### *Список використаних джерел*

1. Уткин Э.А. Антикризисное управление / Э.А. Уткин. – М. : Ассоциация авторов и издателей «Тандем»; изд. «Экмос», 1997. – 400 с.

2. Чернявський А.Д. Антикризове управління: навч. посібник / А.Д. Чернявський. – К. : Вид-во МАУП, 2000. – 208 с.
3. Базаров Г.З. Теория и практика антикризисного управления: учебник / Г.З. Базаров, С.Г. Беляев, Л.П. Белых и др.; под.ред. С.Г. Беляева и В.Ш. Кошкина. – М.: Закон и право: ЮНИТИ, 1996. – 468 с.
4. Ван Хорн Дж.К. Основы управления финансами: пер.с.англ. / Дж.К. Ван Хорн. – М.: Финансы и статистика, 2003- 800 с.
5. Ліготенко Л.О. Антикризове управління підприємством: підруч. / Л.О. Ліготенко. – К.: КНТЕУ, 2005. – 824 с.
6. Антикризисное управление / Под.ред. Э.С. Минаева, В.П. Панагушина. – М. : Приор, 1998. – 432 с.
7. Булеев І.П., Брюховецька Н.Є. Антикризове управління підприємством. – Донецьк: НАН України, 1999. – 234 с.
8. Король В.С. Антикризисный менеджмент в условиях рыночной трансформации экономики: автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.02 / В.С. Король; Ін-т регіон. Дослідж. НАНУ. – Л, 2001. – 19 с.
9. Коротков Э.М. Антикризисное управление: учебник / Э.М. Коротков, А.А. Беляев, Д.В. Валовой и др.; под.ред. Э.М. Короткова. – М. : Инфра-М, 2001. – 432 с.
10. Воробйов В.І. Антикризове управління та фінансова санація підприємств: навч. посіб. / В.І. Воробйов, А.М. Штангрет, О.М. Петрашова, О.В. Мельников. – К.: УкрНДІСВД, 2011. – 396 с.
11. Обліково – аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства: моногр. / за заг. ред. А.М. Штангрета. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2017 – 276 с.
12. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності», затверджене наказом Мінфіну України від 07.02. 2013 р. - №73. [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13>
13. Кузьминский А.Н. Учетная и аналитическая информация в объединении / А.Н. Кузьминский . – К.: Вищ. Шк., 1979. – 96 с.
14. Ареф'єва О.В. Антикризове фінансове управління підприємством: моногра. / О.В. Ареф'єва, Ю.В, Прохорова. – Львів: Укр.акад.друкарства, 2011. – 252с.

***Тульчинська С. О.***

*доктор економічних наук, професор*

***Погребняк А. Ю.***

*кандидат економічних наук*

***Дергалюк М. О.***

*кандидат економічних наук*

*Національний технічний університет України*

*«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», м. Київ*

## **СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ІННОВАЦІЙНИХ ІТ ПРОЕКТІВ**

Розвиток економіки України неможливий без застосування інновацій, використання знань та інформації, масштаби використання яких збільшуються з кожним роком. Розвиток інформаційного сектору у країнах Європейського простору зумовлює активізацію залучення інвестиційних ресурсів, збільшення зайнятих у цьому секторі, зростання його частки у ВВП, а також впровадження

інформаційно-комунікаційних технологій. Операційна, тактична, стратегічна інформація сприяє підвищенню економічної безпеки та прийняттю обґрунтованих господарських рішень. Процес формування, передачі, зберігання, прийому, оброблення інформація вимагає покращення якісної характеристики інформації, а саме розвитку інформаційно-комунікаційні технології виступають фактором зростання ефективності регіональних суспільних систем та підвищенням конкурентоспроможності продукції регіонів.

Носієм інформації та її мультиплікатором є інформаційна мережа, інформація, як форма прояву знань, виступаючи стратегічним економічним ресурсом втілюється у якісних та кількісних параметрах факторів виробництва та у виробленому національному продукту.

Інформація передається у чистому вигляді, а також передає знання, на основі інформації у вигляді фактів та даних створюються знання у вигляді певних методологій, концепцій, поглядів тощо.

Інформаційні технології – одна з ключових складових майже всіх життєво важливих галузей людської діяльності. На сьогоднішній день найвагомішими факторами, які впливають на ефективність діяльності підприємства являються збільшення ролі наукового та технічного прогресу, а також зростаюча експансія інформаційних технологій в структурі глобальної економіки. В наслідок цього державна політика та стратегії розвитку багатьох приватних компаній орієнтовані на створення проривних інновацій та нових технологій, а також швидку модернізацію діючих проектів. Ці процеси також свідчать про те, що суб'єкти господарювання знаходяться у швидкозмінному, нестабільному полі, в якому до того ж відбувається постійне наростання соціально-економічних та політичних ризиків. В таких умовах менеджмент будь-якого підприємства стикається з невизначеністю та необхідністю захисту своїх інвестицій, як наслідок проводиться масштабна робота над пошуками можливих ризиків та створення плану дій для їх ефективного менеджменту.

Реалізація проектів у сфері інформаційних-технологій (ІТ-проекти) включає в себе використання великої кількості різних технологічних підходів та інструментів, апаратних ресурсів та залучення різних спеціалістів, відповідно, значно зростає складність роботи та виникає велика кількість ризиків, що здатні негативно вплинути на кінцевий результат. Окрім того, додаткові фактори ризику виникають при розробці великих інформаційних систем, оскільки їх складові модулі можуть значно відрізнятись за рядом ключових параметрів: обсяг задачі, використовувані технології, різні спеціалісти.

За останні кілька років інформаційна зона з категорії дозвілля і спілкування поступово трансформується в стрімко зростаючий ринок. Останнім часом відносно різні українські інноваційні проекти змогли залучити кілька сотень мільйонів доларів інвестицій на свій розвиток. Варто відзначити, що динаміка зростання ринку інформаційних технологій збільшується на сорок відсотків в рік.



З цього випливає, що інформаційна зона поступово перетворюється в самостійну галузь національної економіки.

За інформацією UNIT.City та асоціації IT Ukraine [6], маємо наступні показники по країні:

- чисельність фахівців в галузі складає близько 185 тисяч осіб розробників і 4000 компаній. У 2018 році IT-індустрія стала другою за експортом послуг;

- за 2017 рік сплачено податків на суму 16,7 млрд грн. (приріст податкових надходжень за період 2014-2017 р.р. оцінюється в середньому на 27%);

- у 2018 р. частка сфери IT у ВВП становила 4%. Дохід IT сектору, за даними Державної служби статистики у 2017-2018 р.р., склали \$1,3 млрд (+11%) і \$1,6 млрд (+20,3%) відповідно.

- 20% компаній-світових лідерів розміщують свої офіси в Україні, зокрема: ABBY, Huawei, Microsoft, Samsung та інші;

- 18 аутсорсерів з України входять до списку в топ-100 кращих компаній світу; більше 100 компаній зі списку Fortune 500 користуються послугами українських компаній.

Керувати ризиками в таких проектах ефективніше по кожному окремому визначеному компоненту.

На даному етапі існує три найбільш прогресивні підходи ризик-менеджменту. Всі вони були запропоновані видатними спеціалістами в інформаційній сфері, та до сьогодення часу виступають основоположним фундаментом сучасного ризик-менеджменту. Система ризик-менеджменту видатного розробника програмного забезпечення з США Barry Boehm, система запропонована Австрійським спеціалістом Ernest Wallmüller, та система ризик-менеджменту яка була побудована на базі розробок цих двох основоположників напрямку –Kontio's Risk-Management Process, що була запропонована фінським розробником програмного забезпечення та інноватором Jurki Kontio. Переворотом в комерційній діяльності стало створення продуктів, що представляють собою ідеї та розробки, які не мають матеріальної форми (страхування, акції, облігації і т. п.).

На початку ХХ століття програмне забезпечення увійшло на ринок як самостійний продукт у формі програм, що дозволяють вирішувати різні завдання (обробка текстів, бухгалтерський облік, ігри) через фізичні канали збуту. Крім того, розроблялися й інші додатки, які дозволяли вирішувати проблеми великих організацій (автоматизація виробництва, доступ до баз даних), які також розповсюджувалися через фізичні канали збуту. Коли завдяки інформаційним зонам з'явився новий вид каналів збуту – віртуальний, виникли цілі нові компанії, їх пропозиція складалася з продажі фізичних продуктів через інформаційні канали. OLG, Amazon, Dell, Aliexpress, та багато інших компаній зайняли нову бізнес нішу.

За останні десять років з'явився новий різновид продукту: продаж інформаційних продуктів через інформаційні зони. Це дозволило створювати

інноваційні проекти з найменшими витратами в рамках часу і за відносно менші капіталовкладення. Сьогодні звичні фізичні канали зазнають радикальних змін або зникають у міру того, як фізичні продукти перетворюються в інформаційні [1].

Всім відомий приклад західної ініціативи Webvan. Мобілізувавши більше \$800 млн., компанія спробувала за допомогою системи онлайн-замовлень і доставки товарів додому, зробити переворот в сфері роздрібної торгівлі, обороти становили \$450 млрд за рік [8]. За підтримки венчурних інвесторів було закуплено безліч автотранспорту для доставки продуктів; автоматизовано склади та зроблено простий у використанні веб-сайт. Але не пройшло і двох років після первинного розміщення акцій, як компанія Webvan збанкрутіла.

Таких прикладів невдалих інноваційних проектів як на Заході, так і в Україні безліч. За даними рейтингових агентств, серед 10 інноваційних проектів 9 з них протягом року зазнають краху [3].

На етапі реалізації будь-якого інноваційного проекту в рамках інформаційних систем варто здійснити комплекс заходів від пошуку і розробки бізнес-плану до впровадження та адаптації проекту в існуючих умовах ринку. Це, в першу чергу, повинно супроводжуватися пошуками і попередженням ризиків на всіх стадіях розвитку інноваційного проекту. Комплексний і точний облік ризиків на передінвестиційній стадії є одним із основоположних критеріїв, що дозволяють прийняти рішення про створення інноваційного проекту. Незважаючи на багаторічні невдачі, схожі одна на іншу, венчурні інвестори, фонди не перестають дивуватися, коли черговій компанії не вдається втілити в життя бізнес-план.

Для всебічного аналізу ризиків інноваційного проекту необхідно проводити заходи з визначення оцінки ступеня впливу ризиків на проект, а згодом – визначення інструменту щодо можливого управління ризиками. Сутність аналізу ризиків зводиться до отримання ключової інформації, яка вплине на прийняття рішення про доцільність фінансування даного проекту і в подальшому його реалізації. Для цього існує безліч інструментів та методів, які ранжуються за ступенем складності і точності оцінки ризиків інноваційних проектів.

Традиційно, дослідники одні й ті ж методи аналізу ризиків диференціюють, виходячи з ознак: чисельне визначення величин ризиків (кількісні і якісні, формалізовані і неформалізовані). Однак, якщо виходити з цієї диференціації, то аналіз будь-якого проекту буде носити умовний і односторонній характер. Донині інноваційні проекти застосовують інструменти, придатні для здійснення вже відомої діяльності. Одним з ключових факторів є те, що будь-який інноваційний проект передбачає певну частку невідомості, що вимагає нового підходу до вирішення питання.

Вибір конкретних методів аналізу ризиків інноваційних проектів залежить від багатьох показників: годинний проміжок прогнозування; наявність у експертів компетенції і досвіду; програмно-апаратний комплекс; інформація по проекту.

На різних етапах готовності інноваційного проекту застосовуються різні методи аналізу. На стадії проектування бізнес-плану використовуються методи інвестиційного аналізу: попередні розрахунок (аналіз беззбитковості, аналіз чутливості), верифікація даних. На більш пізніх етапах, коли інформація по проекту в достатній мірі деталізована, застосовуються статистично-математичні методи.

Інноваційні проекти в інформаційній зоні вимагають підвищеної уваги до питань аналізу ризиків. Це пов'язано, в першу чергу, з додатковими ризиками в області інформаційного простору, які дадуть вплив на проект. Багато ризики в цьому відношенні в достатній мірі не досліджені і обмежуються більшою мірою інформаційної безпекою.

Також необхідно враховувати, що метою будь-якого з методів аналізу ризиків є зниження ступеня впливу невизначеності на інноваційний проект. Облік майже всіх без винятку ризиків дозволить робити висновки про ступінь готовності інноваційні проекту.

Серед безлічі класифікаторів ризиків, в науковій літературі можна зустріти класифікатори підприємницьких, інвестиційних, банківських і інших ризиків. Це головним чином пов'язано з тим, що:

- ризики мають складну природу і проявляють себе в різній формі;
- в залежності від критеріїв (джерело виникнення, ступінь передбачуваності, характер наслідків і т. д.), можна по-різному систематизувати ризики;
- систематизувати ризики можна також в залежності від постановки і вирішення певних завдань [4];

В даний час ризики недостатньо проаналізовані в зв'язку з відсутністю єдиного класифікатора ризиків.

Актуальність дослідження ризиків інноваційних проектів є визначальним для українського сегменту ринку інформаційних технологій, так як це пов'язано: по-перше, з рядом відмінних рис української зони ринку від західного; по-друге, з новизною, унікальністю і значними відмінностями конкретного проекту від інших стартапів.

На етапі оцінки інформаційного проекту з'являються проблеми, які певним чином притаманні лише цій новій галузі, а саме:

- швидке застарівання результатів ІТ-проекту. Продукти ІТ сфери не завжди зрозумілі кінцевому споживачу, в такому випадку необхідно додатково закладати витрати на проведення маркетингу;

– головною складовою інноваційних проектів в сфері ІТ являються людські ресурси; Ризики ІТ інноваційних проектів пов'язані в першу чергу з дещо більшою невизначеністю та невпевненістю у результаті ніж у випадку звичайних фізичних продуктів;

- ризики ІТ-проектів часто унікальні як для галузі в цілому, так і для кожного окремо взятого проекту [2].

Спираючись на дослідження, можна в цілому визначити декілька головних ризиків пов'язаних з ІТ інноваційними проектами: по-перше, помилки в календарному плануванні; по-друге, зміна вимог та внесення корективів в процесі реалізації продукту; по-третє, плинність людських ресурсів (кадрів); по-четверте, порушення специфікацій; по-п'яте, низька «виробнича потужність».

Сенс поняття «ризик-менеджмент» полягає в тому, щоб заздалегідь прийняти міри по кожному з прогнозованих ризиків задля уникнення майбутніх помилок. Отже розглянемо визначені ризики більш детально.

1. Помилки в календарному плануванні. В першу чергу даний ризик пов'язаний з неправильним плануванням обсягів необхідної роботи. Коли при плануванні не закладається час на виконання завдань які розглядаються як непотрібні. В більшості випадків такі незаплановані роботи призводять до серйозних зривів термінів здачі проекту. Незакладений час на реалізацію певних завдань в реальності збільшує час виконання розробки, наприклад, з восьми запланованих місяців до року. В такому разі вся вина перекладається на виконавців проекту, проте велика доля відповідальності лежить і на людях, які працюють на етапі розробки.

2. Зміна вимог в процесі реалізації продукту. Даний ризик більшою мірою пов'язаний із швидкою зміною ІТ-сфери. Є велика вірогідність, що за час реалізації проекту ринок зміниться, і замовник розробки буде потребувати дещо іншого набору функцій розроблюваного продукту. Впровадження нових технологій, новішого способу надання сервісу чи більш прогресивного дизайну, тощо. При плануванні проекту необхідно врахувати дану можливість та заздалегідь, ще на стадії підписання договору, визначити об'єм можливих доробок та зміносного технічного завдання, які будуть обумовлені об'єктивними (ринкові) чи суб'єктивними (персонально замовника) причинами.

Проте, це не найкращий вихід із ситуації. Провідні компанії які займаються розробкою інформаційних продуктів повинні пояснити замовнику ще на стадії підготовки до розробки проекту можливість зміни ринку, змодельовати поведінку та прогнозувати в яку сторону можуть змінюватися акценти. Це робиться для того, щоб ще на стадії розробки закласти міцний фундамент який дозволить при необхідності вносити корективи та в кінці отримати максимально необхідний та актуальний продукт.

3. Плинність людських ресурсів (кадрів). Можливість звільнення персоналу, як правило, не розглядається на етапі оцінки та планування інформаційного проекту. Для того, щоб прийняти до уваги цей ризик необхідно завчасно закладати додаткові витрати на уникнення звільнення ключових виконавців. Негативний вплив цього фактора полягає у втраті часу на заміну працівників, що звільнилися. Окрім того, новому виконавцю, в більшості випадків, необхідно буде додатковий час для входження в суть справи та досягнення показників виробничої потужності свого попередника.

4. **Порушення специфікацій (опису продукту).** Ще на етапі планування розробки інформаційного продукту необхідно чітко визначити в процесі перемовин ключові цілі, вимоги до продукту та дійти згоди щодо всіх пунктів замовлення. Необхідно досягти повного розуміння між контрагентами та розмовляти мовою, яка 100% зрозуміла обом сторонам проекту. В протилежному випадку продукт буде описаний невірно, його реалізація буде проводитись з неістинними, двозначними цілями. Дрібні непорозуміння часто відкладаються на другий план та згодом переростають у більш масштабні проблеми. Гірше всього, коли такі глобальні розходження між результатом та очікуваннями виникають на пізніх стадіях процесу, коли більшість основних завдань вже реалізовано.

5. **Низька виробнича потужність.** Лише цей вид ризику пов'язаний із трудовими ресурсами. Існує точка зору, що головні ризики у ІТ проектах пов'язані з тим, що виконавці не встигають виконувати поставлені задачі у визначений термін. Суттєві відмінності між роботою двох індивідуальних розробників видно майже одразу. Можна чітко встановити компетентність розробника та оцінити швидкість виконання роботи. Тоді як в командах розробників, ці відмінності помітні менше, адже командна робота часто приховує слабкі місця певного індивідуального виконавця.

Для вище перерахованих ризиків можна визначити декілька, притаманних в цілому для будь якого проекту, методів управління ризиками: по-перше, уникнення; по-друге, стримування; по-третє, ослаблення; по-четверте, ухилення. Уникнення ризиків передбачає можливість невиконання проекту або частини проекту, яка оцінюється як ризикована. Наслідком уникнення ризику може стати втрачена вигода від саме цієї частини проекту чи проекту в цілому[3]. Компанія може стримувати ризики коли на стадії планування закладає додатковий час та ресурси для вирішення проблем пов'язаної з тим чи іншим видом ризику.

Стратегія ослаблення включає в себе ряд мір які будуть направлені на мінімізацію негативного впливу на проект у разі настання події пов'язаної з одним із ризиків. Проте, у разі не настання такої події витрати на проведення послаблюючих заходів будуть марними. Стратегія ухилення по суті може бути описана як «вдача». Коли проект реалізується без настання критичних проблем пов'язаних з визначеними ризиками.

Перші три стратегії потребують грошових витрат та витрат робочого часу на проведення заходів, в той час як стратегія ухилення – не потребує жодних зусиль. Зрозуміло, що не можна планувати проект спираючись виключно на вдачу. Для вдалого планування та успішної реалізації проекту потрібно комплексно підходити до питання керування ризиками[4]. Для реалізації цього завдання пропонується використовувати наступну схему:

- виявити та описати ризики, які загрожують проекту;
- провести оцінку кожного з ризиків, виявити показники настання події-ризик, виявити вплив кожного ризику на кошторис та календарний план робіт,

оцінити вірогідність настання кожного з ризиків, скласти план дій на випадок настання події-ризиків;

- зробити прогнозування закінчення реалізації проекту з урахуванням настання можливих ризиків та дій, які будуть спрямовані на нівелювання їх наслідків;

- визначити всі зобов'язання сторін проекту з урахуванням можливих ризиків;

- описати структуру робіт, в якій буде показано всі етапи та задачі реалізації;

- оцінити витрати (фінансові та трудові) на виконання всіх цілей проекту;

- оцінити всі вигоди від реалізації проекту;

- впродовж всього проекту проводити моніторинг ризиків на предмет настання чи зникнення;

- впродовж всього проекту проводити моніторинг на предмет нових ризиків, створювати план дій щодо нівелювання впливу нових ризиків;

- оперативно реагувати, згідно створеного плану на пізно проявлені ризики.

*Висновки.* ІТ-проекти – одні з найбільш важливих для розвитку промислового та економічного потенціалу світу, до того ж їх впровадження дозволяє вирішувати велику кількість проблем соціального значення. Нестабільність у світі в цілому та специфіка саме інформаційної галузі вимагає комплексного підходу до вирішення питання ризиків для захисту інтересів усіх учасників проекту. Головним завданням ризик-менеджменту є ідентифікація ризиків, як загальних, так і специфічних, та розроблення стратегії роботи з ними.

Наукова новизна даного дослідження полягає у тому, що на основні визначення ризиків притаманних ІТ-проектам, запропоновано методики керування ризиками та представлено загальну стратегію комплексного менеджменту ризиків за використанням системного підходу. Велика кількість змінних, які задіяні в процесі розробки та впровадження ІТ-проектів, породжує багато ризик-факторів, які здатні суттєво впливати на кінцевий результат. Життєво необхідно володіти головними інструментами ризик-менеджменту та максимально впроваджувати їх у реалізацію проекту. Практична цінність даного доробку полягає у застосуванні компаніями, що займаються розробкою та впровадженням ІТ-проектів стратегії ухилення ризиками та запропонованого алгоритму моніторингу та прогнозування ризиків в процесі розробки та впровадження ІТ-проектів.

#### *Список використаних джерел*

1. A Review of Two Software Risk Management Methods [Електронний ресурс] // University of Edinburgh. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://blog.inf.ed.ac.uk/sapm/a-comparison-of-two-software-risk-management-methods/>.

2. Edward Artman. Early risk assessment in IT projects [Електронний ресурс] // Edward Artman // Information School, University of Washington, Seattle, Washington, USA. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pmi.org/early-risk-assessment-it-projects-8973>.

3. Wallmüller DR. E..Risk Management for IT and Software Projects [Електронний ресурс] / DR. E. Wallmüller // Qualität und Informatik, Zürich. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: [https://itq.ch/pdf/RM\\_ITProjekteV211.pdf](https://itq.ch/pdf/RM_ITProjekteV211.pdf).
4. Киссейн Э. Основы контентной стратегии / Э. Киссейн. – Манн, Иванов, Фербер, 2012
5. Стив Бланк, Боб Дорф Стартап. Настольная книга основателя / Стив Бланк, Боб Дорф Стартап; пер. с англ. – М.: Альпина Паблицер, 2013. – 616 с.
6. Tech ecosystem guide to Ukraine 2019. Елетронний ресурс. - Режим доступу: [https://data.unit.city/tech-guide/Tech\\_Ecosystem\\_Guide\\_To\\_Ukraine\\_En-1.1.pdf](https://data.unit.city/tech-guide/Tech_Ecosystem_Guide_To_Ukraine_En-1.1.pdf)
7. Титов А. І. Керування ризиками ІТ-проектів на базі компонентної структури розроблюваного програмного забезпечення [Електронний ресурс] / А. І. Титов. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/upravlenie-riskami-it-proektov-na-osnove-komponentnoy-struktury-razrabatyvaемого-programmnogo-obespecheniya>.
8. Тульчинська С.О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія / С.О. Тульчинська. – К.: НТУУ «КПІ», 2009. – 488 с.

***Шура Т. Б.***

*кандидат економічних наук, доцент,*

*Українська академія друкарства, м. Львів*

### **ДОСЯГНЕННЯ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ШЛЯХОМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ КОРПОРАТИВНОЇ БЕЗПЕКИ**

Нестабільність в національній економіці, що спричинена високою інтенсивністю політичних й соціальних процесів та військовими діями на території країни негативно впливають на загальні тенденції розвитку підприємництва. Так, у кількості підприємств на 10 тис. наявного населення відсутня позитивна тенденція до зростання (од.): 2013 р. – 86; 2014 р. – 79; 2015 р. – 80; 2016 р. – 72; 2017 – 80 [6, с. 221]. Незначні зміни в кількості підприємств супроводжуються скороченням чисельності зайнятих працівників, зокрема у 2017 р. порівно із 2010-им на 27,9%, негативним сумарним кінцевим фінансовим результатом діяльності (у 2016-му – сумарний збиток склав 22201,5 млн. грн.) та високою часткою збиткових підприємств (у 2017-му – 27,2%). Зазначені статистичні дані доводять важливість приділення уваги проблемі формування безпечних умов розвитку для кожного підприємства.

Завдання дослідження визначено як формування методичних засад досягнення стійкого розвитку українських підприємств через забезпечення їх корпоративної безпеки, що вимагає послідовного розгляду таких питань:

- уточнення сутності терміну «стійкий розвиток підприємства»;
- визначення умов досягнення стійкого розвитку українських підприємств;
- обґрунтування завдань корпоративної безпеки для забезпечення стійкого розвитку підприємств.

На нашу думку вирішення першого питання потребує послідовного розгляду таких базових для підприємства як соціально-економічної системи термінів як «розвиток» та «стійкість».

Сьогодні відома значна кількість визначень розвитку, але перш за все вважаємо за доцільне підкреслити той факт, що в Стародавньому Римі виділяли дві ключові функції: «розвиток» та «безпека». Розвиток подавався як «...дії, пов'язані з реалізацією інтересів і спрямовані на закономірну зміну конкретних матеріальних об'єктів, що ведуть до виникнення їх якісно нових станів або принципово нових об'єктів, — як цілісних своєрідних систем» [13, с. 114 ], а безпека трактувалися як певні дії спрямовані на уможливлення розвитку, зокрема через протидію реальним та потенційним загрозам. Тобто, можна стверджувати, що на ранніх етапах розвитку сучасного суспільства існувало розуміння необхідності формування безпечних умов для розвитку.

Сучасні трактування терміну «розвиток» характеризуються певними відмінностями, які дозволяють визначити й окремі підходи, але усі вони підкреслюють ту ключову особливість, що розвиток є цілеспрямованим «...переходом від одного стану до іншого» [9, с. 45 ], що потребує певних змін в самій системі, реалізація яких уможливило досягнення інтересів. Доречним буде цитування визначення Й. Шумпетера, який під цим терміном розумів «...зміну траєкторії руху, зсунення стану рівноваги, перехід економічної системи від заданого на певний момент часу центру рівноваги, здійснення нових комбінацій факторів виробництва» [22, с. 83]. Відтак, умовами розвитку виступають як наявний потенціал, так і здатність протистояти впливу зовнішнього середовища та можливості внесення необхідних змін в діяльність самого підприємства, попри внутрішній супротив, що знову ж таки вказує на необхідність формування безпечних умов.

Створення безпечних умов вимагає розгляду безпеки як базової складової існування та розвитку будь-якої соціально-економічної системи, зокрема і підприємства. Серед визначень безпеки вважаємо за доцільне процитувати твердження Г. Пастернака-Тарануценка як «...стану об'єкта, коли він функціонує в оптимальному режимі, з найбільшою надійністю» [15, с. 68]. Тобто поточний стан та можливість досягнення поставлених завдань, зокрема щодо розвитку, залежать від безпеки. Відтак, підводячи проміжні підсумки вважаємо за доцільне підкреслити, що сьогодні, як і в часи Стародавнього Риму, розвиток стає можливим за належної уваги до безпеки системи.

При трактуванні терміну «стійкість» доцільне приділити увагу кільком аспектам. Перший аспект полягає в тому, що при наявності певних відмінностей стійкість можна визначити як «...здатність системи підприємства не відхилятися від свого стану в умовах виникнення дестабілізаційних внутрішніх і зовнішніх впливів» [10, с. 37], тобто йдеться про можливість максимально довго та надійно зберігати незмінність системи попри вплив середовища функціонування. З іншої сторони, зважаючи, що розвиток потребує змін для переходу до наступного стану із новими властивостями системи, стійкість визначають і як здатність до формування стану, який буде характеризуватися новою рівновагою. Третій аспект



визначає трактування стійкості як складової понятійного апарату безпеки [14, с. 36], зокрема безпеки як динамічної категорії, яка забезпечує розвиток будь-якої соціально-економічної системи. В цьому контексті стійкість визначають як здатність протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища та неконтрольованим внутрішнім змінам.

На відміну від попередніх термінів «стійкий розвиток підприємства» знаходиться на етапі визначення сутності в сучасних умовах господарювання для українських підприємств, коли про будь-яку стабільність та можливість розроблення стратегії економічної розвитку говорити доволі складно.

Проблематику забезпечення стійкого розвитку підприємств можна вважати новою і для науковців, відтак їх точки зору певним чином різняться. Так, В. Прохорова дотримується думки, що під цим терміном доцільно розуміти «...збалансовані кількісні, структурні й якісні зміни, що відповідають цілям підприємства й ураховують обмеження, що накладаються зовнішнім середовищем і потенціалом підприємства» [16, с. 365]. Про контрольованість таких змін говорять у своєму визначенні В. Гросул та Г. Мамаєва, подаючи стійкий розвиток підприємства як «...інтегрована система управління підприємством, яка становить збалансований, гармонійний, довготривалий розвиток підприємства, головною метою якого є забезпечення постійної цілісної рівноваги системи з урахуванням мінливих зовнішніх умов функціонування підприємства та досягнення стійких високих результатів його діяльності» [5, с. 105]. Вважаємо за доцільне процитувати і тлумачення

А. Черних, яка пов'язує поняття стійкого розвитку з такими категоріями, як «...адаптивність, гнучкість, економічна безпека, організованість, надійність...» [21, с. 12]. Узагальнюючи процитовані та інші визначення можна стверджувати, що стійкий розвиток підприємства уможливорює як досягнення інтересів, так і потребує формування відповідних умов, які безпосередньо пов'язані із його безпекою.

Формування безпечних умов розвитку в науковій літературі в найбільшій мірі пов'язано із розглядом поняття «економічна безпека підприємства». Водночас щодо трактування сутності цього поняття, то єдність серед науковців відсутня. Здійснене узагальнення дозволило виділити три ключові підходи. Так, у трактуванні Є. Воробйова, Н. Капустіна, С. Дубецької, Н. Подлужної та ін. термін «економічна безпека підприємства» характеризує стійкість підприємства як соціально-економічної системи, її здатність до саморозвитку та досягнення інтересів. Для прикладу, С. Дубецька дає таке визначення: «...стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору стійкості (самовиживання) та розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, непередбачуваних дій та складно прогнозованих чинників» [8, с. 151]. Інша група науковців, до числа яких можна віднести В. Мака, А. Кирієнка, С. Ілляшенка, О. Груніна, С. Покропивного, О. Арєф'єва й Т. Кузьменко та ін. схильна трактувати економічну безпеку підприємства як найбільш ефективне використання наявних ресурсів для усунення загроз та

досягнення інтересів. Так, в науковій праці О. Арєф'євої й Т. Кузьменко подано визначення економічної безпеки підприємства як «...стан ефективного використання ресурсів і наявних ринкових можливостей, що дозволяє підприємству уникнути внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує йому тривале виживання та стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії» [1, с. 54]. Третій підхід нами сформовано за результатами ознайомлення із науковим доробком В. Ярочкіна, А. Могильного, Г. Козаченко, В. Пономарьова й О. Ляшенко, Д. Ковальова й Т. Сухорукової, які визначають досліджуване поняття як захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. В монографії Г. Козаченко, В. Пономарьова й О. Ляшенко економічна безпека підприємства представлена як «...стан, при якому який-небудь суб'єкт (підприємство) знаходиться у становищі надійної захищеності та не підпадає під негативний вплив яких-небудь факторів» [11, с. 114].

Узагальнюючи можна стверджувати, що сучасні трактування поняття «економічна безпека підприємства» визначають підприємство як соціально-економічну систему, що перебуває під впливом зовнішнього середовища та внутрішніх змін, пов'язаних із розвитком, потребує захисту, який полягає в діях суб'єктів безпеки стосовно об'єктів безпеки. Вважаємо, що таке розуміння є ознакою чергового етапу наукового поступу у формуванні безпечних умов розвитку для суб'єктів господарювання. Так, в період планової економіки питання безпеки підприємств державної форми власності перебували в полі зору правоохоронних органів. Трансформаційні процеси в національній економіці, які спонукали до виникнення підприємств приватної та інших форм власності, сприяли розумінню того, що бізнес потребує захисту, без якого не лише розвиток, а й функціонування неможливе. Кожне підприємство потребує формування надійних оборонних редутів, що лягає на плечі перш за все власника. Держава обмежена у втручанні в господарську діяльність підприємства, а відтак і першочергові захисті заходи повинні реалізовуватися з ініціативи і за рахунок самого підприємства.

Можна стверджувати, що уже сьогодні наявні ознаки наступного етапу наукового поступу, який полягає у переході від окресленого вище трактування безпечних умов стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення економічної безпеки до їх формування через корпоративну безпеку. Перш ніж приділити увагу поняттю «корпоративна безпека підприємства» з'ясуємо суть терміну «корпорація».

Підкреслимо наявність різних думок щодо виникнення перших корпорацій. Так, згідно тверджень відомого історика Момлезена, за часів Древніх Афін, Риму, Коринту і т.д. існували та активно розвивалися господарські утворення, основою яких було об'єднання та використання капіталів мешканців міст [18, с. 8-10, 25]. Виникнення перших акціонерних товариств – «товариське об'єднання публікантів» в Древньому Римі припадає на епоху Цицерона. Безперечно, що в

історичному ракурсі йдеться скоріше про утворення структур, які лише за окремими елементами нагадують сучасні акціонерні товариства. Водночас серед науковців також поширена твердження, що першою корпорацією можна вважати мідний рудник, який знаходився в місті Фалун (Швейцарія), а його існування датується XIV ст.

Підсумовуючи можна стверджувати, що термін «корпорація» має глибокі історичні корені, а еволюційний шлях дозволив сформувати одну із найбільш досконаліших організаційно-правових форм підприємницьких об'єднань.

Сучасний етап розвитку корпорацій пов'язаний не лише із посиленням впливу на усі сфери розвитку людства через діяльність транснаціональних корпорацій, які за ресурсним потенціалом не лише не поступаються окремим країнам, а фактично контролюють більшість політичних процесів у світовому вимірі, але й певними юридичними відмінностями їх статусу. Так, для прикладу, в США до корпорацій відносяться приватні та публічні акціонерні товариства, а, згідно досліджень О. Сиродоевої, їх ключові ознаки можна визначити як «... обмежена відповідальність учасників за її боргами; вільне відчуження власниками своїх корпоративних прав; наявність централізованого управління; безстроковий період існування; висока міра роздробленості пакету акцій» [19, с. 21]. У Великій Британії під терміном «корпорація» розуміють будь-яку юридичну особу, а ті, діяльність яких спрямована на отримання прибутку поділяють на публічні та приватні акціонерні товариства. Як і в США, для корпорацій у Великій Британії характерні ознаки, які є доволі схожими, хоча особлива увага приділяється інформаційній прозорості. У Німеччині до корпорацій відносять акціонерні товариства, товариства неакціонерного типу, зокрема товариства з обмеженою відповідальністю, та інші організаційні об'єднання капіталів. Найбільш суттєвою особливістю є віднесення до числа корпорацій саме товариств із обмеженою відповідальністю. У Франції відсутній законодавчо визначений термін «корпорація», а в Японії під ним розуміють діяльність партнерства (аналог товариства із обмеженою відповідальністю) та акціонерних товариств (поділяються на публічні та приватні).

В Україні наявне визначення корпорації лише у Господарському кодексі, де його суть подано як «...договірне об'єднання, що створене на основі складання виробничих, наукових та комерційних інтересів підприємств, що об'єдналися, із делегуванням ними окремих повноважень централізованого регулювання діяльності кожного із учасників органам управління корпорації» [4]. Таке визначення не можна визначити таким, що у повній мірі відповідає змісту корпорації в економічно розвинутих країнах, адже фактично обмежує коло її учасників підприємствами.

У науковій літературі трактування терміну «корпорація» також характеризується суттєвими відмінностями. Так, у вузькому розмінні, за твердженнями М. Гольцберга, під цим терміном потрібно розуміти «...юридична

особа, яка представляє об'єднання вкладників капіталу (акціонерів) для здійснення певної діяльності. Корпорації мобілізують інвестиційний капітал шляхом розміщення (емісії) і розповсюдження (продажу) цінних паперів» [3, с. 112]. У свою чергу, широке трактування представлено в науковій праці [7, с. 21] як «... будь-яка організована група людей та юридичних осіб, що об'єднані загальним економічним інтересом, професійною належністю, спільною економічною діяльністю, правилами поведінки». Поруч з цими визначеннями, на нашу думку, доцільно приділити увагу ще одному підходу, який передбачає віднесення до корпорацій не лише акціонерних товариств, але й інших різновидів господарських товариств. Такої точки зору дотримуються С. Глусь та Т. Беседіна. Так, С. Глусь подає визначення корпорації як «...АТ, ТзОВ або ТзДВ, управління якими здійснюється через складну централізовану систему органів, учасники її щодо неї здійснюють інвестиційну діяльність з метою отримання дивідендів, і така участь породжує у них сукупність корпоративних прав» [2, с. 15-16]. Вважаємо, що цей аспект є важливим, зважаючи на відсутність чіткого правового визначення в українському законодавстві та відповідності європейській практиці.

Здійснене узагальнення [3; 7; 12; 14; 20] дозволило визначити характерні ознаки, притаманні для корпорацій в згаданих вище країн із розвинутою економікою:

- корпорація є юридичною особою;
- корпорація засновується шляхом об'єднання капіталів через добровільні внески;
- обмежена відповідальність учасників, тобто інвесторів, що сприяє зменшенню їх ризиків, при одночасній здатності корпорації отримати необхідні фінансові ресурси;
- власність відокремлена від управління;
- суттєва концентрація управлінських функцій на вищих рівнях ієрархічної структури;
- корпоративні права визначаються часткою учасника в статутному капіталі.

Узагальнюючи можна уже на цьому етапі стверджувати, що жоден із визначених вище наукових підходів до трактування суті терміну «економічна безпека підприємства» не передбачає розгляду взаємовідносин між членами корпорації, інвесторами та менеджерами, захисту корпоративних інтересів і т.д.

Відтак із зростанням корпоративного сектору в Україні формування методологічних засад забезпечення корпоративна безпека стає все більш актуальним.

Здійснений науковий пошук дозволив виявити, що проблемі забезпечення корпоративної безпеки не приділяється належна увага. Так, сьогодні існує лише кілька визначень цього терміну, а теоретико-методологічні підходи, методичні основи та практичні рекомендації перебувають на стадії формування. Для прикладу процитуємо два визначення корпоративного управління. В науковій

роботі П. Кравчука цей термін визначено як «...стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від різноманітних внутрішніх та зовнішніх загроз, що гарантує найбільш ефективне використання корпоративних ресурсів суб'єктів господарювання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного розвитку» [12, с. 166], тобто автор ставить акцент на важливості захисту бізнесу та ефективному використанню наявних ресурсів. В. Франчук подає корпоративну безпеку як «...стан корпоративної системи в межах граничних значень і здатність протидіяти загрозам та забезпечувати реалізацію власних інтересів» [20, с. 162], тим самим наголошуючи на важливості формування системи корпоративної безпеки для ефективної протидії загрозам. Вважаємо за доцільне процитувати і визначення О. Рудковського: «... стан захищеності стабільного функціонування та корпоративних інтересів підприємства від потенційних і реальних загроз, що досягається шляхом гармонізації та взаємоузгодження його інтересів відповідно до інтересів суб'єктів внутрішнього й зовнішнього середовища» [17, с. 142]. Саме останнє із процитованих визначень можна вважати таким, що відображає сутність саме корпоративної безпеки, зокрема через увагу до досягнення корпоративних інтересів та їх гармонізації, і не тяжіє до відомих визначень економічної безпеки підприємства.

На нашу точку зору, беручи до увагу процитовані вище визначення, корпоративна безпека підприємства повинна бути спрямована на:

- здійснення захисту корпорації, в т.ч. від негативної дії зовнішніх та внутрішніх загроз;
- забезпечення найбільш ефективного використання наявних корпоративних ресурсів;
- досягнення корпоративних інтересів;
- перешкоджання виникненню корпоративних конфліктів;
- формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства.

Можна стверджувати, що корпоративна безпека є більш широким поняттям у порівнянні із економічною безпекою, оскільки визначає необхідність виконання більш широкого кола завдань.

У відповідності до цих ключових аспектів мету корпоративної безпеки можна визначити як досягнення корпоративних інтересів завдяки ефективному використанню наявних ресурсів та здатності організації захисту, що уможливорює формування безпечних умов стійкого розвитку підприємства.

Останній аспект, якому на нашу точку зору, в межах цього дослідження, доцільно приділити увагу полягає в необхідності забезпечення досягнення корпоративних інтересів. Інтереси учасників (акціонерів) полягають не лише в зростанні вартості акцій та збільшенні величини отриманих дивідендів, але й отримання усієї необхідної інформації, що дозволяє контролювати дії менеджерів. Інформаційна обізнаність про поточну господарську діяльність підприємства

дозволяє суттєво зменшити ймовірність виникнення корпоративних конфліктів. Враховуючи складність отримання кредитних ресурсів та їх вартість саме довіра акціонерів дозволяє підприємству отримати необхідний капітал для розвитку бізнесу.

Висновки. Забезпечення стійкого розвитку українських підприємств в умовах високої непрогнозованої зміни середовища функціонування є можливим лише у випадку приділення належної уваги проблемі безпеки, зокрема корпоративної безпеки.

Історія формування корпоративного сектору в Україні є порівняно короткою, а проблеми є наслідками як трансформаційних процесів в національній економіці, так і змінами у світовому економічному просторі. Розроблення необхідної методологічної бази забезпечення корпоративної безпеки покликано сформувати необхідні безпечні умови стійкого розвитку кожного підприємства, тим самим забезпечивши стабілізацію економічних, політичних й соціальних процесів в країні.

Корпоративна безпека підприємства є новим і недостатньо дослідженим поняттям, інтерес до якого продиктований поточними умовами розвитку підприємництва в Україні. Розглянуті теоретичні аспекти, які дозволили встановити взаємозв'язок із економічною безпекою підприємства, сформувати розуміння корпоративної безпеки, мету та ключові завдання, складають підґрунтя для подальших досліджень.

Дослідження спрямовані на розроблення методологічного базису забезпечення корпоративної безпеки потрібно сприймати як наступний етап в науковому поступі формування безпечних умов стійкого розвитку для більшості українських підприємств, які за узгодженими параметрами країн із розвинутою економікою, можна віднести до корпорацій. Корпоративне управління як і корпоративна безпека перебувають на етапі становлення як новітні науковій сфери дослідження, увага до яких буде прикута в найближчі десятиліття.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О. В. Планування економічної безпеки підприємств / О. В. Ареф'єва, Т. Б. Кузьменко. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. — 170 с.
2. Глузь Н. С. Корпорація та корпоративне право: поняття, основні ознаки та особливості захисту / Н. С. Глузь // автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. юрид. наук. — К., 2000. — 21 с.
3. Гольцберг М. А. Акционерные товарищества. Операции с ценными бумагами. Фондовая биржа / М. А. Гольцберг. — К., 1992. — 112 с.
4. Господарський кодекс України від 16.01.2003 р. № 436-IV [Електронний ресурс]. — Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/436-15>.
5. Гросул В. А. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства / В. А. Гросул, Г. С. Мамаєва // Сталий розвиток економіки. — 2012. — № 7. — С. 104–107.
6. Діяльність суб'єктів господарювання : стат. зб. / за ред. М. С. Кузнецової. — К. : Консультант, 2016. — 455 с.

7. Довгань Л. Є. Корпоративне управління : навч. посіб. / Л. Є. Довгань, В. В. Пастухова, Л. М. Савчук. — К. : Кондор, 2007. — 174 с.
8. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України / С. П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України : зб. матеріалів наук.-практ. конф. [Київ, 16-17 травня 2001 р.]. — К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. — С.146—171.
9. Забродский В. А. Развитие крупномасштабных экономико-производственных систем / В. А. Забродский, Н. А. Кизим. — Х. : Бизнес Информ, 2000. — 72 с.
10. Иванов В. Л. Организация управления экономической устойчивостью предприятия на основе совершенствования его организационной структуры управления / В. Л. Иванов. — Луганск : Изд-во ВНУ им. В. Даля, 2007. — 148 с.
11. Козаченко А. В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : моногр. / А. В. Козаченко, В. П. Пономарев, А. Н. Ляшенко. — К. : Либра, 2003. — 280 с.
12. Кравчук П.Я. Сутність та передумови виникнення поняття корпоративної безпеки підприємства / П.Я. Кравчук // Науковий вісник Волинського держ. ун-ту ім. Лесі Українки. — №1. — С.165—170.
13. Милль Дж. С. Основы политической экономии и некоторые аспекты их приложения к социальной философии / Милль Дж. С. — М. : Прогресс, 1990. - 352 с.
14. Обліково-аналітичне забезпечення управління економічною безпекою підприємства : моногр. / за заг. ред. А. М. Штангрета. — Львів : Укр. акад. друкарства, 2017. — 276 с.
15. Пастернак-Таранущенко Г. Економічна безпека держави: проблеми та механізми їх розв'язання / Г. Пастернак-Таранущенко // Вісник НАН України. — 1998. — № 11—12. — С. 67—71.
16. Прохорова В. В. Управління стійким розвитком підприємства як основа трансформаційних процесів / В. В. Прохорова // Вісник економіки транспорту і промисловості. — 2010. — № 29. — С. 364—370.
17. Рудковський О. В. Формування функцій управління корпоративної безпеки / О. В. Рудковський // Соціально-економічний розвиток регіонів і контексті міжнародної інтеграції. — 2013. — №12 (1). — С. 141—146.
18. Сальвиоли Г. Капитализм в античном мире: Эюд по истории хозяйственного бытам / Г. Сальвиоли. — Харьков-Екатеринослав: Изд-во Всеукраинского гос. изд-ва, 1922. — 187с.
19. Сыродоева О.Н. Акционерное право США и России (сравнительный анализ) / О. Н. Сыродоева. — М. : Издательство «Спарк», 1996. — 112 с.
20. Франчук В.І. Теоретичні засади корпоративної безпеки / В.І. Франчук // Актуальні проблеми економіки. — 2009. — № 7. — С. 161—167.
21. Черных А. В. Механизм устойчивого развития предприятия в период активной инвестиционной деятельности [Текст] : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. — Белгород : Белгородский государственный технический университет, 2006. - 20 с.
22. Шумпетер Й. Теория экономического развития (Исследование предпринимательской прибыли, капитала, кредита, процента и цикла конъюнктуры) / Й. Шумпетер; пер. с англ. — М.: Прогресс, 1982. — 456 с.

**РОЗДІЛ 7.**  
**СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ**  
**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

**Андрієнко М.Ю.**

*кандидат економічних наук, доцент*

**Дуксенко О.П.**

*старший викладач*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

**МІЖНАРОДНІ СТРАТЕГІЇ РОЗВИТКУ КОНТЕЙНЕРНИХ  
ПЕРЕВЕЗЕНЬ**

У сучасній економічній літературі існує низка підходів, що присвячена розробці міжнародних економічних стратегій розвитку підприємств і галузей. Проте, здебільшого, вони вирізняються дворівневим баченням проблеми. З одного боку, це ринкові механізми, що передбачають ситуацію, коли «ринок має поставити все на свої місця», з іншого – вплив держави, яка є ініціатором розробки та реалізації міжнародної стратегії, що безпосередньо визначає транспортну політику як галузі, так і держави в цілому.

Стратегія розвитку транспортної галузі як базової у складі економіки формується під кутом зору пріоритетів, які визначаються соціально-економічним значенням її у забезпеченні геостратегічного положення держави. В умовах, коли ще досі не викладені механізми реформування транспортного комплексу, які мають ґрунтуватися на технологічному прориві завдяки науково-технічному прогресу, ясну і чітку стратегію розвитку контейнерних перевезень визначити буде досить складно.

Економічний механізм розвитку міжнародних транспортних стратегій передбачає стрімке зростання транспорту на ринку послуг та обслуговування, принципово важливим є питання взаємодії ринкових механізмів і державного регулювання деяких монополій. Причому останнє вбачається найбільш важливим з метою виведення деяких транспортних послуг із збиткових. Не дивлячись на те, що об'єктивно галузь стикається з наявністю різноманітних форм власності, монопольне становище держави у визначенні пріоритетів розвитку залишається визначальним.

Держава завжди виконувала визначені економічні функції. Вона законодавчо уклала загальні „правила гри”, тобто систему нормативних актів, що регулюють діяльність суб'єктів ринку, у тому числі таких інститутів, як комерційні банки, біржі, акціонерні товариства тощо.

Як відомо, до 30-х років економісти вважали, що вихід з кризи можливий при оновленні основного капіталу та ліквідації нерентабельних підприємств. Відповідно до цього робився висновок про небажаність і навіть шкоду державного втручання до економічного життя. Відповідно до цього робився



висновок про небажаність і навіть шкоду державного втручання до економічного життя.

Проте, глибока криза та затяжна депресія 30-х років перекреслили зазначену теорію. Стало очевидним те, що механізм ринкового саморегулювання не впорається зі своїми функціями, не забезпечує автоматичного виходу із кризи. Теорія державного регулювання ринкової економіки була, запропонована Дж. М. Кейнсом, зводилася до того, що вихід із глибокої кризи, зростання обсягів виробництва і рівня зайнятості неможливі без активної участі держави, яка має не тільки стимулювати зниження облікової норми комерційних банків (відсотки), але і здійснювати масштабні державні закупівлі з метою збільшення сукупного платоспроможного попиту. Таким чином, можливо зробити наступний висновок про те, що ринковий механізм має бути доповнений механізмом прямого державного регулювання економіки. Зазначене пояснює доцільність наступного тандему: ринковий механізм та механізм державного регулювання за умов провідної ролі останнього має регулювати сучасну ринкову економіку, у тому числі транспортну галузь, зокрема, контейнерні перевезення.

Викладені вище теоретичні підходи спонукають зробити висновок про доцільність саме державного регулювання розвитку базової галузі економіки – транспорту.

Державне регулювання у транспортній галузі в умовах ринкових відносин має переслідувати довгострокові перспективні цілі. Останні мають бути обов'язково прозорими і досяжними, не дивлячись на обставини, коли політичні амбіції окремих керівників негативно впливають на їх практичне втілення.

Одним із основних векторів розвитку галузі є прискорення науково-технічного прогресу та певна структурна перебудова транспорту, підвищення темпів економічного зростання та створення найбільш сприятливих умов для ринкової конкуренції між окремими його видами.

Не менш важливим напрямком міжнародної стратегії розвитку транспорту виступає задача завойовування транспортним комплексом нових позицій на європейському і світовому ринках. Зазначене є необхідною передумовою позитивного позиціонування транспортної галузі в умовах інтеграції України до СОТ.

Досить гостро для транспортної галузі, в тому числі і для контейнерних перевезень, стоїть питання уніфікації перевізного процесу та значного підвищення якості надання послуг споживачам транспортного ринку. Таким чином, йдеться про актуальну проблему забезпечення конкурентоспроможності транспортного комплексу в межах його позиціонування не лише на геостратегічному просторі України. Безумовно, бажану конкурентоспроможність можливо отримати лише за рахунок технологічного прориву галузі за рахунок науково-технічного прогресу.

Очікувані позитивні результати унеможливилює сучасний вкрай низький якісний стан основних виробничих засобів галузі та її інфраструктури, що є наслідком невваженої економічної політики держави, галузі та їх керівних і управлінських структур.

Оптимальна господарська модель розвинутої держави ґрунтується на ринковій економіці соціально-орієнтованого характеру. Стабільність галузі та передбачуваність її функціонування, створення стимулів до зростання перевізного процесу, підвищення завантаження транспортних одиниць та інфраструктури, відновлення транспортних економічних зв'язків із сусідніми країнами мають створити комфортні умови для повернення транспортній галузі довіри власного й зарубіжного бізнесу.

Міжнародна стратегія розвитку транспорту визначається його статусом, як однієї із базових галузей економіки. Адже стабільне та ефективне функціонування транспорту є необхідною умовою для забезпечення обороноздатності, національної безпеки та цілісності держави.

Міжнародна соціально-економічна стратегія розвитку транспорту, безумовно, має орієнтуватися на сучасні досягнення європейських країн та таких країн як США, Китай та Японія. Стимулюючими обставинами розвитку контейнерних перевезень мають бути як місцеві, так і дальні прискорені контейнерні перевезення міжнародними і світовими транспортними коридорами; високоякісний сервіс у спеціалізованих коридорах зі швидкісним і високошвидкісним рухом потягів; транспортні послуги, що надаються сервісним центром, навколо якого концентруються підприємства міст та збільшує ймовірність термінової та своєчасної доставки сировини, палива, комплектуючих для промислових підприємств.

Таким чином, сьогодні доцільною вбачається міжнародна стратегія науково-технічного прориву контейнерних перевезень, яка має передумови комерціалізації з відповідними принципами самофінансування, самостійного прийняття рішень щодо ціноутворення, самостійного визначення рівня транспортних послуг, розробки та впровадження власних інвестиційних програм на комерційних засадах.

Безумовно, вирішення макроекономічних проблем стане можливим лише за умов впровадження інноваційних проектів та науково обґрунтованої інвестиційної політики держави. Як відомо, ринок є нейтральним щодо довгострокових проектів, таких як реанімація в Україні діяльності міжнародних транспортних коридорів, уніфікація перевізного процесу при перетинанні кордонів зі зміною ширини колії, повна заміна інфраструктурної складової транспорту, діяльність галузі під кутом зору оптимізації логістичного процесу тощо. У цих питаннях саме держава має виступити гарантом збереження конкурентоспроможності галузі на основі селективного підходу, оцінки пріоритетності, ефективності або збитковості тієї чи іншої діяльності. Держава

повинна забезпечити вигоди національному перевізнику, а не іноземному, які є та можуть з'явитися на ринку транспортних перевезень.

Державні структури і, перш за все, уряд повинні звернути увагу на галузеву науку та освіту. Доцільно державі дещо повернутися до практики розробки перспективних планів і прогнозів розвитку транспорту на якісно новому рівні. Зазначені плани мають за мету забезпечити критерії економічної безпеки галузі.

Проблеми, які існують при здійсненні контейнерних перевезень на маршрутах України та за її межами повинні регулюватися державною стратегією розвитку транспорту на основі системного підходу.

Сучасні умови розвитку суспільства характеризуються впливом на нього світових глобальних тенденцій і факторів, які пов'язані з інтеграційними та інформаційно-комунікаційними процесами. Такі процеси не оминули й транспортний комплекс, системи і структури якого сьогодні модернізуються й адаптуються до європейських стандартів.

Доцільно зазначити, що в Стратегії розвитку залізничного транспорту на період до 2020 р., яка затверджена постановою КМУ від 16.09.2009 р. № 1555-р., відповідно до якої має удосконалюватися технології організації перевезень шляхом створення системи логістики та мережі логістичних структур; щодо вантажних перевезень, у структурі яких знаходяться контейнерні перевезення – збалансування інтересів залізниць та споживачів їх продукції шляхом установлення оптимального розміру транспортної складової в ціні продукції та рівня рентабельності перевезень. Крім того, у програмі вказується на прискорення темпів інтеграції залізничного транспорту до європейської та світової транспортної системи, налагодження тісного міжнародного економічного співробітництва, впровадження принципів європейської транспортної політики, ефективного використання географічного розташування України для збільшення обсягу транзитних перевезень. Ці пріоритетні завдання стосуються і ДП „УДЦТС „Ліски”, діяльність якого на сьогоднішній день відповідає міжнародним стандартам та які мають можливість здійснювати контейнерні перевезення транспортними коридорами Євросоюзу.

Доцільно сказати, що революційних проривів і дивовижних перетворень у транспортному комплексі не відзначається, бо ці кроки, на жаль, не мають системного характеру. Вони або не вписані в цілісну концепцію розвитку економіки України, або відсутня для цього дієздатна система державного управління, або не враховано скорочення протягом кризового періоду більш, ніж у три рази обсягів залізничних перевезень, нерівномірність завантажень та знос до критичної межі активної частини транспорту.

Втім, під впливом глобалізаційних процесів, що відбуваються в усіх сферах українського суспільства, управління перевізною сферою має більш оперативно зазнавати суттєвих змін, зорієнтованих на досягнення європейських та світових стандартів. Цьому мають оперативно сприяти державна політика у визначенні

цілей, особливостей та основних принципів розвитку галузі, підвищення ефективності державного управління її розвитку з урахуванням цілісного та системного підходу.

Щоб прискорити економічні перетворення в галузі міжнародних контейнерних перевезень, сприяти їх подальшому розвитку, необхідно переосмислити науково-технічний зміст та сутність системних змін у стратегії управління та регулювання всім транспортним комплексом.

Враховуючи, що світова та вітчизняна наука нагромадила величезний обсяг знань із питань державного управління, в Україні історично склалися два принципово відмінні підходи до дії державних управлінських механізмів: стихійний, у якому яскраво виражені переважна дія і роль випадкових факторів впливу, та свідомий – як організаційний, регуляційний, науково обґрунтований вплив держави на розвиток будь-якої сфери життєдіяльності країни залежно від розгортання змін у часі та просторі.

Транспортний в Україні опинився на перетині кількох величезних реформаційних процесів. З одного боку, країна швидко просувається шляхом розбудови демократичної держави та соціально орієнтованої економіки, а з іншого – євроінтеграційні прагнення України стимулюють посилену увагу до вивчення європейського досвіду реформування державного регулювання транспорту, намагання брати активну участь у процесі європейської та світової інтеграції, що потребує відповідної зміни існуючих ціннісних орієнтирів та моделей управлінської діяльності.

Але ж і в самій Європі, не дивлячись на порівняно ідентичні вихідні умови європейських залізниць, розроблених принципів їх реформування, закріплених у директивних документах Євросоюзу, розвиток транспортної сфери в багатьох країнах відбувається теж по-різному.

Досвід світової практики, зокрема Франції, показав: випереджального, гарантованого й стійкого розвитку транспорту можна досягти тільки за умови підвищення управлінської компетентності, цілеспрямованого впливу держави на ефективне використання всіх факторів розвитку, найбільш повне врахування змін у навколишньому середовищі.

Це означає, що таке завдання можна вирішити тільки за допомогою підвищення управлінської здатності держави, рішучих кроків у напрямі системного реформування управління й регулювання розвитку транспортної сфери України, зокрема, розвитку її масштабних, пріоритетних об'єктів.

Тому більшість дослідників проблем розвитку транспорту розглядають здебільшого або суто обмежений спектр проблем управління ним (організаційний, економічний, технічний, виробничий тощо), які знаходяться в колі їх наукових інтересів, або фундаментальні питання загальнодержавного характеру: міжнародному туристичному співробітництву, торгівлі тощо.

Недооцінювання цього об'єктивного фактора породжує безсистемність у державному регулюванні розвитку транспортного сектору. Безсистемність у державному регулюванні полягає в тому, що зусилля міністерства в основному спрямовані на розв'язання дрібних, поточних проблем, а сил і засобів на стратегічний розвиток не залишається.

Практикою достеменно доведено: ті галузі економіки, які навчилися ефективно управляти всіма процесами, доцільно використовувати людський ресурс, досягають сьогодні величезних успіхів у її розвитку. Як зазначають учені, сліпе копіювання реформ інших країн, іншої системи розвитку транспорту, яким би прогресивним він не був, не забезпечить досягнення позитивних результатів через значну розбіжність між соціально-економічною ситуацією, історико-культурними традиціями й менталітетом людей у нашій державі та країнах Європи.

Процес вибору міжнародної стратегії розвитку контейнерних перевезень є дуже важливим, оскільки головним питанням при цьому є: яка стратегія краща і чому? Вибір кожної із стратегій відкриває різні можливості, потребує різних витрат та пов'язаний з різним ризиком.

У сучасних умовах суб'єкти господарювання отримали реальні права на розробку власних стратегій, причому на тривалу перспективу.

Така необхідність з'явилася і на транспорті для розробки стратегії розвитку контейнерних перевезень. Пов'язано це з тим, що дані перевезення мають певні особливості, тому при формуванні стратегічних орієнтирів їх розвитку слід враховувати не тільки фактори внутрішнього і зовнішнього середовища, але й передбачати можливість швидкої їх адаптації до ринкової ситуації, що швидко змінюється.

Вибір сценарію стратегії розвитку обмежується зовнішніми і внутрішніми умовами і залежить від ресурсів виробничої контейнерної системи та ризику, на які готові йти власники та керівництво. Виділяють два етапи розробки сценарію стратегії розвитку: процес вибору стратегії та процес оцінки стратегії (див. рис. 1). При цьому виникає потреба у визначенні стратегічних цілей для подальшого використання у процесі прийняття рішень за певними варіантами економіко-математичних моделей.

Варіант 1. Економіко-математична модель оптимізації доставки контейнеропридатних вантажів за схемою «від дверей до дверей» (за схемою «точно в строк»). Отримання максимального (оптимального) прибутку та перевезення максимального обсягу контейнеропридатних вантажів в залежності від технологічного процесу та виробничої потужності центру: в процесі транспортування беруть участь: на початковому та кінцевому етапах – автомобільний (водний) транспорт, основний шлях проходження – магістральний залізничний транспорт. Необхідно врахувати показники якості та сервісу, які є

оптимальними. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення

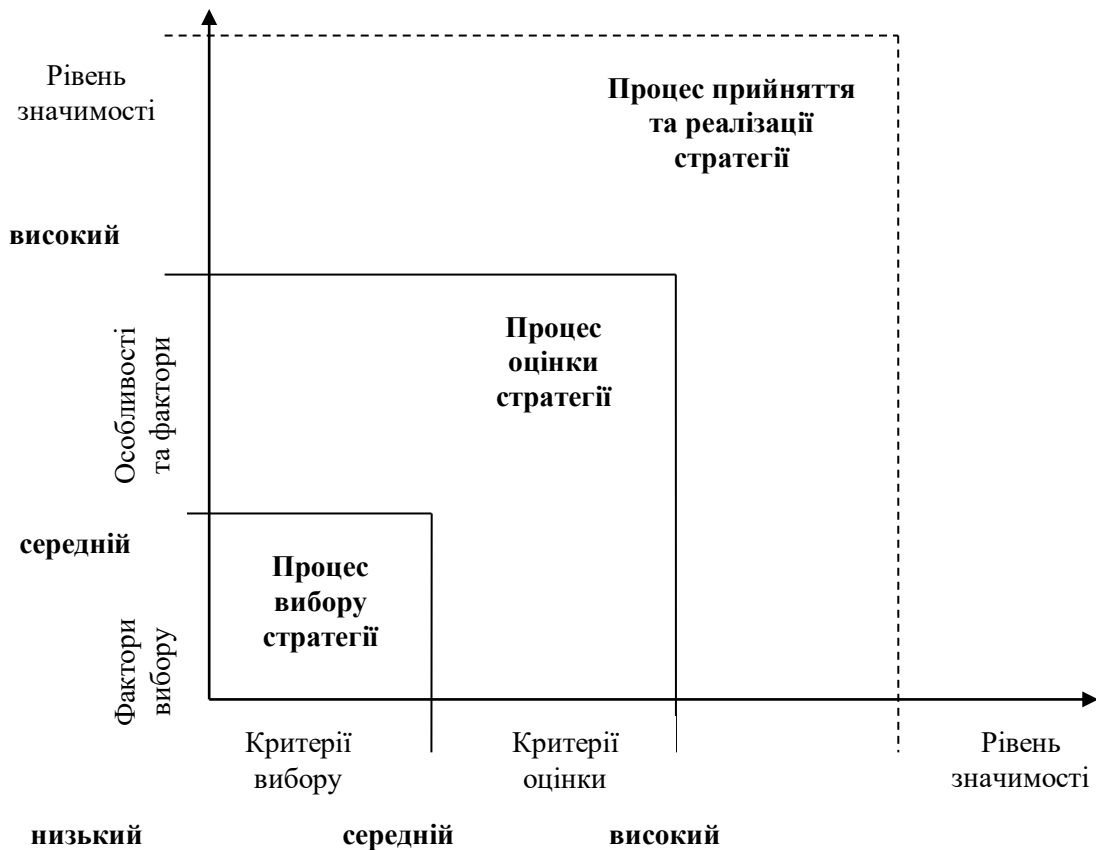


Рис. 1. Основні етапи розробки сценарію стратегії

Варіант 2. Економіко-математична модель оптимізації обсягів роботи з перевезення контейнеропридатних вантажів за схемою «точно в строк». Отримання максимального (оптимального) прибутку та перевезення максимального обсягу контейнеропридатних вантажів в залежності від технологічного процесу та виробничої потужності центру з використанням магістрального залізничного транспорту, якщо клієнти на станції відправлення і прибуття мають під'їзні колії. Необхідно врахувати показники якості та сервісу, які є оптимальними. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення

Варіант 3. Економіко-математична модель оптимізації обсягових (кількісних) показників роботи центру по завантаженню та вивантаженню контейнеропридатних вантажів з забезпеченням оптимального рівня якості сервісних послуг та отримання максимально можливого прибутку. Розглядається тільки робота самого транспортного центру, де надають додаткові сервісні операції: митниця, страхування, збереження, охорона тощо. Центр є оператором перевезень, який відповідає за виконання перевезення від станції відправлення до станції призначення.

Процес вибору стратегії потребує багатоцільового розуміння поведінки. Такий підхід – це існування системи упорядкованих цілей. При цьому виникає потреба у класифікації цілей стратегічного управління для подальшого

використання у процесі прийняття рішень, а також необхідність декомпозиції загальної стратегії на ряд окремих взаємопов'язаних стратегій.

На процес вибору стратегії впливають фактори від яких залежить визначення та вибір відповідної стратегії. До них відносять цілі, стан ринку, положення на ньому, стратегії конкурентів, технологія перевезень, потенціал, послуги та їх відмінності, конкурентні переваги, частка ринку, привабливість ринку, стадії життєвого циклу послуг, витрати, собівартість та ін.

Врахувати усі ці фактори при виборі стратегії неможливо. Тому підходи до визначення стратегічних альтернатив будуть відрізнятися перш за все, тим, які фактори враховуються та вважаються головними.

Аналіз факторів дозволить скоротити кількість можливих стратегій до мінімуму та оцінити можливості забезпечення обраних стратегій необхідним обсягом трудових, фінансових, інтелектуальних та інших ресурсів.

Процес вибору стратегії може здійснюватися також на основі встановлених критеріїв вибору, виконання яких є обов'язковим. Тут можливо виділити такі критерії, як: період окупності витрат, збереження зовнішньоекономічної направленості та інше.

У першому випадку, якщо обов'язковим критеріям відповідають усі альтернативні стратегії, вводяться інші більш конкретні критерії.

Процес оцінки стратегії здійснюється шляхом порівняльного аналізу виробничо-економічної діяльності встановлених цілей. Процес оцінки здійснюється після процесу вибору стратегії у якості механізму зворотного зв'язку для корегування стратегії. При процесі оцінки стратегії вирішуються наступні питання:

Оцінку стратегій треба проводити у залежності від отриманих результатів, які можуть виражатися через показники ефективності і показники діяльності організації.

При оцінці стратегії, необхідно звертати увагу на ряд особливостей:

- контейнерні перевезення слід розглядати як відкриту систему і відповідно виділяти показники зовнішньої та внутрішньої ефективності. Зовнішня ефективність стратегії відображає рівень відповідності потребам середовища (тобто чи ефективна поведінка галузі на ринку) та зазвичай виражається через показник досягнення цілей. Внутрішня ефективність стратегії відображає результати змін, які виникли через процеси перетворення ресурсів у продукт (тобто чи ефективні процеси, які реалізуються всередині галузі, які також визначають витрати) та виражаються через показники економічності. Можуть бути ситуації, коли внутрішня ефективність висока (процеси покращання якості транспортних послуг є досконалыми), а зовнішня - менша (попит на продукт невеликий);

- використання загальносистемних окремих показників при управлінні стратегією: показники досягнення результатів та показники стану системи;

економічні показники ефективності доповнюються показниками організації, які характеризують поведінку на даному ринку; використання ситуаційного підходу щодо відбору показників згідно відповідних критеріїв.

У якості показників, які характеризуватимуть стратегію розвитку контейнерних перевезень можуть бути: результативність – ступінь досяжності поставлених цілей; економічність – ступінь використання ресурсів; прибутковість – співвідношення між доходами та витратами; продуктивність – яка виражається через рентабельність; зміна частки ринку та інше.

Всі передбачені показники впливають на ефективність використання контейнерів (рис. 2).

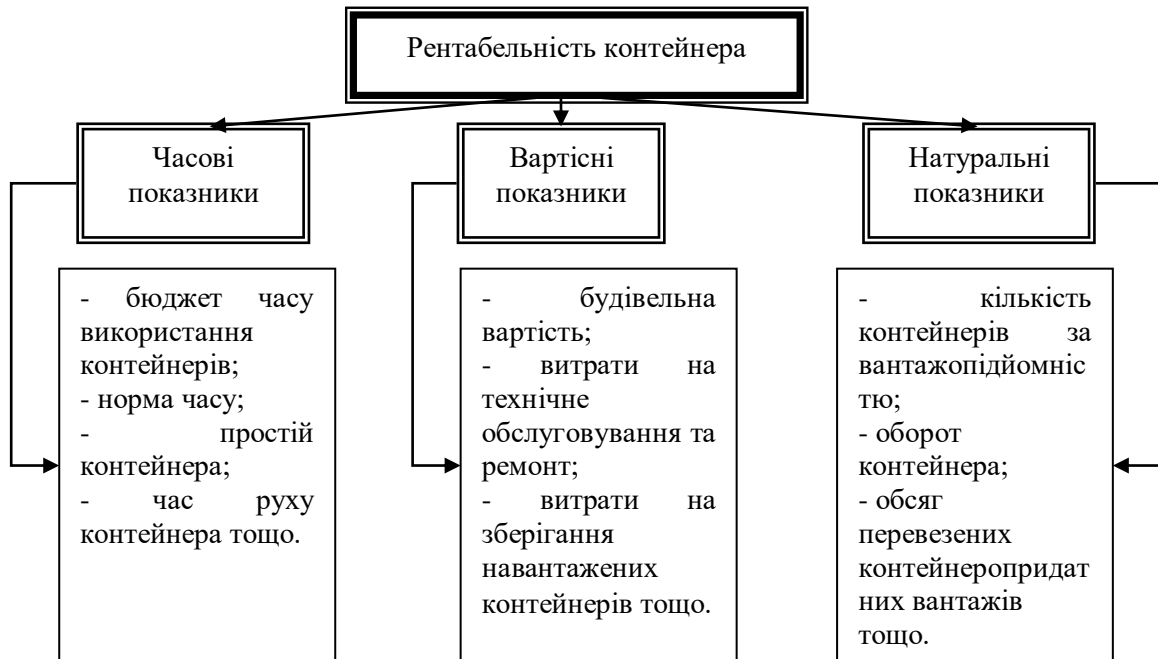


Рис. 2. Показники ефективного використання контейнерів

Рішення, пов'язані з стратегією розвитку контейнерних перевезень, потребують пошуку інвестиційних джерел, обґрунтування виваженого фінансового механізму залучення коштів. З цією метою необхідно дослідити можливості використання лізингу, кредиту чи спільних інструментів фінансування.

Об'єктивно стає необхідність диверсифікації інвестиційних джерел, поєднання форм фінансування зазначених процесів, доцільність використання переваг державно-приватного партнерства за рахунок різноманітності його варіантів, врахування національного законодавства та галузевої специфіки, що проявляється в укладанні концесійних угод.

Використання теоретичних моделей при розробці стратегії розвитку контейнерних перевезень не можливо, адже вони мають загальний характер, у той час, коли дані перевезення відрізняються умовами роботи, перевізними технологіями, організацію діяльності (що базується на функціонально-територіальному принципі). Також, слід зазначити, що зараз транспортна галузь стала на шлях структурної перебудови. Всі ці обставини необхідно врахувати при



здійсненні окремих етапів стратегічного планування, в тому числі і контейнерних перевезень.

Міжнародні стратегії розвитку контейнерних перевезень необхідно розглядати як сукупність елементів та способів їхньої організаційної, інформаційної та правової підтримки, з урахуванням особливостей організаційної структури та ступеня централізації управління за допомогою яких здійснюється прийняття та реалізація стратегічних рішень, які забезпечують сталий розвиток даної галузі.

Таким чином, до головних напрямків реалізації потенціалу контейнерних перевезень, що сприятимуть зростанню ефективності та якості послуг, належать модернізація системи державного управління транспортом; формування конкурентного ринку транспортних послуг; впровадження нових контейнерних маршрутів; гармонізація транспортного законодавства із відповідними законодавствами ЄС; розвиток міжнародних транспортних коридорів та залучення України до розбудови нового міжконтинентального проекту „Євразія”, що з’єднає країни Європи з азійськими державами та реалізувати залізничні проекти з розбудови центральної осі Транс’європейської транспортної мережі.

*Список використаних джерел:*

1. Богомолова Н.І. Розвиток контейнерних перевезень в Україні // Збірник наукових праць Київського університету економіки і технологій транспорту Міністерства транспорту України: Серія “Економіка і управління”. – Вип. № 5.- К.: КУЕТТ, 2004. – С. 108 – 115.
2. Ноздрева Р.Б., Крылова Г.Д., Соколова М.И., Гречков В.Ю. Маркетинг. – М.: Экономистъ, 2003. – 568 с.
3. Павоне Дж. Оценка качества транспортных услуг // Железные дороги мира. – 1998. - № 1. – С. 23 – 30.
4. Пасічник В.І. Теоретичні основи економіки експлуатаційної діяльності залізниць: Монографія. – К.: Наук. світ, 2003. – 222 с.
5. Сич Є. М. Економічні аспекти контейнерно-контрейлерного обслуговування клієнтури залізничного транспорту [ монографія ]/ Сич Є .М., Богомолова Н. І., Андрієнко М. М., Кислий В. М. – К.: “Видавництво “Логос”, 2007. – 392 с.
6. Экономические показатели бизнеса. / Е.К. Смирницкий. М.: Экзамен, 2002. – 512 с.

***Войченко Т.О.***

*кандидат економічних наук, доцент*

*Державний університет інфраструктури та технологій, м. Київ*

**ВИКОРИСТАННЯ МЕТОДІВ ТЕОРІЇ ІГОР ДЛЯ ПРИЙНЯТТЯ  
СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ  
В ТРАНСПОРТНО-ЕКСПЕДИТОРСЬКІЙ КОМПАНІЇ**

В ринкових умовах посилюється конкуренція як основний механізм регулювання господарського процесу. Конкурентоспроможність будь-якого суб’єкта господарювання може забезпечити лише високопрофесійне управління всіма сферами його діяльності, яке засноване на вмінні швидко проаналізувати

наявну ситуацію і знайти оптимальне економічне рішення. Пошук найкращого рішення повинен базуватися на фундаментальних теоретичних знаннях методології та практичних навичках з теорії та методики прийняття оптимальних економічних рішень.

Задача прийняття рішень спрямована на визначення найкращого (оптимального) або сприятливого способу дій для досягнення однієї або декількох цілей [1]. Під ціллю розуміється в широкому сенсі ідеальне уявлення бажаного стану чи результату діяльності. Бажаний стан чи результат для особи, що приймає рішення, може означати прибуток фірми, заволодіння долею ринку, подолання конкурентної боротьби, зниження собівартості продукції тощо. Теорія ігор вивчає кількісні закономірності в конфліктних ситуаціях. Основною метою теорії ігор є вироблення або кількісне обґрунтування рекомендацій з вибору найбільш раціонального рішення в конфліктних ситуаціях. В економічних дослідженнях конфліктними ситуаціями називаються такі ситуації, коли виникає необхідність вибору раціонального рішення із двох або більше взаємовиключних варіантів.

Сучасний ринок транспортно-експедиторських послуг характеризується великою кількістю учасників – як вантажовласників і перевізників, так і посередників – експедиторів, що організаційно забезпечують процес доставки вантажів. Тобто ринок експедиторських послуг є складною системою, дослідження й моделювання якої дає можливість із загальносистемних позицій, з урахуванням принципів теорії логістики оцінити ефективність її функціонування. У зв'язку із цим, дослідження, спрямовані на розробку моделей взаємодії учасників транспортного ринку здобувають особливу актуальність.

Все частіше фахівці транспортних компаній вдаються до використання математичних моделей і методів для вирішення складних завдань [2]. Математична теорія ігор - потужний інструмент для аналізу ситуацій і прийняття стратегічних рішень на ринку логістичних послуг з багатьма учасниками. Зростання інтересу до теорії ігор як інструменту прийняття управлінських рішень в транспортних компаніях при підвищенні рівня конкуренції на ринку в умовах ризику і невизначеності передбачає оптимальність і ефективність прийняття рішення на математичній основі.

У першому наближенні, сучасний ринок транспортно-логістичних послуг може здатися абсолютно непередбачуваною системою, в якій панують стохастичні процеси та хаотичні зміни. Однак, навіть така складна система підпорядковується певним залежностям і закономірностям. З точки зору транспортно-експедиторської компанії знання цих закономірностей часто є критично важливим не тільки для отримання прибутку з діяльності компанії, але і для виживання компанії на ринку в цілому. Крім того, будь-який експедитор зобов'язаний володіти довготривалою стратегією поведінки на ринку з метою зміцнення і розвитку власних позицій [3].

Поряд з необхідністю розробки власної стратегії поведінки експедитора зростає також і потреба в науковому обґрунтуванні обраних стратегій поведінки на ринку, що й обумовлює актуальність представленого дослідження, завданням якого є раціоналізація стратегічного планування діяльності транспортно-експедиторської компанії і розробка основних раціональних стратегій поведінки в сучасних умовах ринку транспортно-логістичних послуг на основі об'єктно-орієнтованої моделі взаємодії експедиторів.

Найкращими методами вирішення поставленого завдання видаються методи теорії ігор. Дані методи мають достатній математичний апарат для обґрунтування стратегічних дій компанії в умовах конкуренції. При цьому необхідно відзначити, що елементи теорії ігор спочатку є одними з найбільш зручних математичних інструментів для планування та моделювання діяльності учасників будь-якого ринку, що підтверджується безліччю досліджень, в тому числі орієнтованих виключно на транспортну галузь економіки [4].

Однак, дані дослідження не розглядають питання глобального планування діяльності експедитора, вибираючи окремі конкретні завдання, пов'язані з діяльністю перевізника. В даному дослідженні також розглядається можливість застосування методів, пропонує математичним апаратом теорії ігор до стратегічного планування діяльності транспортно-експедиторської компанії. На основі елементів теорії ігор розробляється формальна об'єктно-орієнтована модель, що симулює некооперативну несиметричну паралельну дискретну гру для дев'яти гравців - транспортно-експедиторських компаній [5].

На основі результатів серії експериментів з моделлю проводиться нормативний аналіз - виявлення найкращої поведінки гравців. У загальному вигляді, задача, закладена в основу системи, що моделюється, може бути зведена до класичної проблеми теорії ігор, так званої «дилеми ув'язненого» [1]. У початковому варіанті постановки проблеми два гравця є ув'язненими, кожен з яких може дати свідчення проти іншого. В цьому випадку, той, хто надав свідчення, буде відпущений на свободу, а той, проти кого були дані свідчення, буде взятий під варту на значний термін. При цьому гравці схильні вибирати саме стратегію зради, оскільки, з їх точки зору, вона гарантує їм звільнення від ув'язнення.

Цю традиційну задачу теорії ігор можна переформулювати в термінах транспортної логістики, де замість укладених на закритому ринку транспортних послуг конкурують дві експедиторські компанії. При приведенні завдання до нормальної форми стратегії поведінки експедиторів та результати застосування цих стратегій можуть бути відображені у вигляді матриці, представлені в таблиці 1.

Як видно з таблиці 1, рівновага Неша [5] досягається при застосуванні стратегії «не змінювати ставки» для обох експедиторів. Однак, кожен експедитор при появі можливості зниження ставок із збереженням рівня своєї маржі буде

намагатися зробити це, виводячи загальну ситуацію з рівноваги. Розглянута проблема породжує питання: чи можливо визначити таку раціональну стратегію поведінки транспортно-експедиторської компанії, при якій експедитор зможе втриматися на ринку, пропонуючи по можливості найбільш низькі ставки для отримання більш широкої клієнтської бази?

Таблиця 1

Матриця стратегій експедиторів\*

		Еспедитор I	
		Стратегія «не змінювати ставки»	Стратегія «понизити ставки»
Еспедитор II	Стратегія «не змінювати ставки»	Відсутність змін в розподілі клієнтських баз	Втрата клієнтської бази Експедитором II. Отримання втраченої клієнтської бази Експедитором I.
	Стратегія «понизити ставки»	Втрата клієнтської бази Експедитором I. Отримання клієнтської бази Експедитором II.	Важкопередбачуваний перерозподіл клієнтських баз

\* узагальнено автором на основі джерела [3]

Для пошуку рішення представленої проблеми пропонується розробити математичну модель поведінки гравців ринку (експедиторів), кожен з яких керується встановленою стратегією і певним чином реагує на зміни на ринку. В якості змінної складової ринку пропонується рівень собівартості ставки на перевезення.

Припустимо, що існує кілька транспортно-експедиторських компаній, що конкурують на одному напрямку перевезень. Пул можливих фактичних перевізників для цих експедиторів буде складатися з одних і тих же компаній, що пропонують приблизно один рівень ставок. Прийmemo цей рівень ставки як рівень ринку. При цьому рівень маржі, який закладається кожним експедитором за надання послуг, також буде приблизно однаковим для всіх експедиторів.

Розглянемо ситуацію, в якій загальний рівень собівартості перевезення на даному напрямку різко зміниться. Кожен експедитор у відповідь на різкий стрибок рівня собівартості перевезення може вчинити по-різному в залежності від ситуації, проте всі можливі стратегії поведінки можуть бути зведені до наступних варіантів:

- стратегія S1: при зниженні собівартості, знизити власну маржу;
- стратегія S2: при зниженні собівартості, не змінювати власну маржу;
- стратегія S3: при зниженні собівартості, підвищити власну маржу;
- стратегія S4: при підвищенні собівартості, знизити власну маржу;
- стратегія S5: при підвищенні собівартості, не змінювати власну маржу;
- стратегія S6: при підвищенні собівартості, підвищити власну маржу.

Необхідно відзначити, що запропоновані стратегії включають всі варіанти, в тому числі і нелогічні на перший погляд. При цьому в найпростішому випадку кожен експедитор дотримується тільки однієї стратегії. Запропонована модель

може бути описана графом взаємодії експедиторів на ринку, представленим на рис.1.

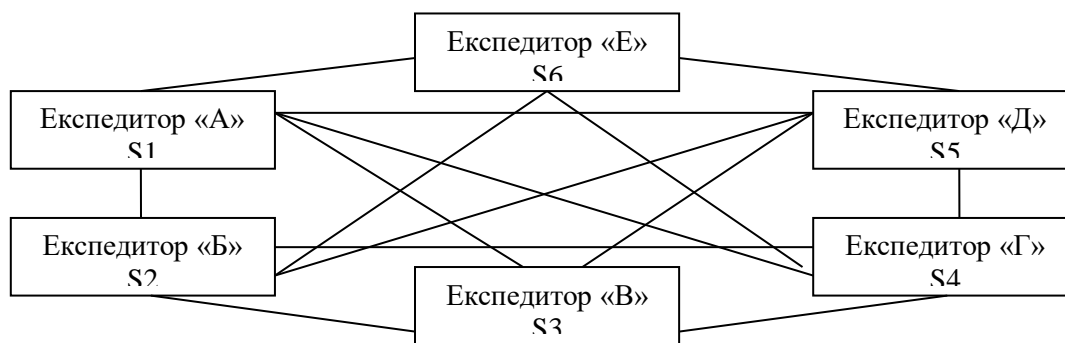


Рис. 1. Граф взаємодії експедиторів

*\* розроблено автором на основі джерела [7]*

Однак, такий розподіл стратегій передбачає реакцію кожного гравця тільки на один вид зміни собівартості ставки на перевезення: на зниження або на підвищення. Для більш повного аналізу результуючої ситуації на ринку кожен експедитор повинен володіти стратегічним планом на обидва варіанти зміни собівартості ставки на перевезення. У такому випадку, всі варіанти можливих стратегій представлені в таблиці 2.

Таблиця 2

Варіанти стратегій реагування експедиторів на зміну ставок на перевезення\*

№ варіанту	Стратегія реакції на зниження собівартості ставки	Стратегія реакції на підвищення собівартості ставки
	S1: знизити власну маржу	S4: знизити власну маржу
	S1: знизити власну маржу	S5: не змінювати власну маржу
	S1: знизити власну маржу	S6: підвищити власну маржу
	S2: не змінювати власну маржу	S4: знизити власну маржу
	S2: не змінювати власну маржу	S5: не змінювати власну маржу
	S2: не змінювати власну маржу	S6: підвищити власну маржу
	S3: підвищити власну маржу	S4: знизити власну маржу
	S3: підвищити власну маржу	S5: не змінювати власну маржу
	S3: підвищити власну маржу	S6: підвищити власну маржу

*\* узагальнено автором на основі джерела [5]*

Таким чином, на моделюємому ринку транспортно-експедиторських послуг повинні бути присутніми як мінімум дев'ять гравців - транспортно-експедиторських компаній. Для кожного гравця зумовлені такі вихідні умови:

$$C = 1000 \text{ USD}, C_m = 7\%, C'm = 2\%,$$

де  $C$  - рівень собівартості ставки на перевезення на ринку (рівень ринку), USD;

$C_m$  - маржа, що закладається експедитором понад собівартості ставки, % собівартості;

$C'm$  - крок зміни маржі відповідно до обраної стратегії поведінки на ринку, % собівартості.

Рівень собівартості перевезення є регулятором, а динаміка його зміни визначає рівень ставки за транспортно-експедиторське обслуговування,

пропонованої кожним експедитором. Кінцевим завданням кожного експедитора (критерієм вибору переможця в грі) є надання своїм клієнтам якомога більш конкурентоспроможної ставки. При цьому експедитор, як гравець з точки зору теорії ігор, схильний до ризику вибування з ринку. Для того щоб цього не сталося, ставка, пропонована експедитором, повинна відповідати такій умові:

$$C < C + C_m \cdot C < 1,5 C. \quad (1)$$

Якщо ставка експедитора не відповідає умові формули (1), вважається, що даний експедитор не впорався з умовами ринку і вибув з гри. Конкурентоспроможність ставки визначається тільки для гравців, що залишилися після завершення прогону моделі на ринку на основі статистичних показників математичного очікування і середньоквадратичного відхилення за вибіркою пропонованих ними ставок. Число кроків моделювання прийнято рівним 100. На основі наведеної вище описової моделі гри була розроблена формальна модель на мові програмування C++. Формальна модель ґрунтується на об'єктно-орієнтованій парадигмі програмування, зручно реалізованої засобами вибраної мови, звідки і бере свою назву: об'єктно-орієнтована модель ринку транспортно-експедиторських послуг [7]. Основним робочим класом моделі є клас Forwarder, що симулює поведінку транспортно-експедиторської компанії на ринку відповідно до визначеної для неї стратегії поведінки. Розроблений для користувача клас має набір полей і методів, що обробляють вхідні дані у вигляді рівня собівартості ставки на перевезення на ринку і повертають значення рівня ставки на транспортно-експедиторські послуги, пропонованої даним експедитором. Об'єкти даного класу розміщуються в загальному полі подій, симулюють поведінку ринку транспортно-експедиторських послуг, стан якого оновлюється на кожному кроці моделювання. Розроблена модель має консольний вид призначеного для користувача інтерфейсу, за допомогою якого може бути заданий тип коливань ставки на ринку [5].

Пропонується п'ять типів зміни динаміки собівартості ставки на перевезення:

1. лінійне зростання ставки - на кожному кроці моделювання собівартість ставки на перевезення на ринку зростає на фіксовану величину;
2. лінійне спадання ставки - на кожному кроці моделювання собівартість ставки на перевезення на ринку зменшується на фіксовану величину;
3. синусоїдальне коливання ставки - зміна собівартості ставки на перевезення на ринку має форму синусоїди;
4. косинусоїдальне коливання ставки - зміна собівартості ставки на перевезення на ринку має форму косинусоїди;
5. випадкові коливання ставки - на кожному кроці моделювання собівартість ставки на перевезення на ринку змінюється на випадкову величину.

Найбільший інтерес з усіх розглянутих варіантів представляє саме п'ятий варіант коливання ставки на перевезення на ринку транспортно-експедиторських послуг, оскільки він носить стохастичний характер і, тим самим, найбільш

близький до реалій ринку. Для вирішення завдання визначення найбільш раціональної стратегії поведінки транспортно-експедиторської компанії на ринку була проведена серія експериментів з кожним з представлених типів коливання собівартості ставки на перевезення. Результати серії експериментів, що базуються на п'яти описаних типах зміни динаміки собівартості ставки на перевезення на ринку, наведені в таблиці 3.

Значення, представлені в таблиці, є математичними очікуваннями (в USD) за вибіркою ставок, пропонованих кожним з експедиторів. У разі, якщо експедитор вибув з ринку в результаті невиконання умови формули (1), у відповідному полі таблиці вказується «Вибув».

Нижче наведені середньоквадратичні відхилення ( $\sigma$ ) для кожного експедитора, який втримався в межах ринку при різних типах зміни динаміки собівартості ставки на перевезення:

1. при лінійному збільшенні:  $\sigma = 310,42$  USD для всіх невибувших експедиторів;

2. при лінійному убутанні:  $\sigma = 310,42$  USD для всіх невибувших експедиторів;

3. при синусоїдальних коливаннях:  $\sigma_3 = 102,05$  USD,  $\sigma_5 = 79,09$  USD,  $\sigma_7 = 58,37$  USD;

4. при косинусоїдальних коливаннях:  $\sigma_3 = 97,89$  USD,  $\sigma_5 = 79,51$  USD,  $\sigma_6 = 62,82$  USD,  $\sigma_8 = 162,02$  USD,  $\sigma_9 = 146,64$  USD;

5. при випадкових коливаннях:  $\sigma_3 = 236,45$  USD,  $\sigma_5 = 183,35$  USD.

Таблиця 3

Результати моделювання\*

Номер експедитора	Тип динаміки зміни собівартості ставки на перевезення				
	Лінійне зростання	Лінійне спадання	Синусоїдальні коливання	Косинусоїдальні коливання	Випадкові коливання
Експедитор 1	Вибув	Вибув	Вибув	Вибув	Вибув
Експедитор 2	1599,65	Вибув	Вибув	Вибув	Вибув
Експедитор 3	Вибув	Вибув	1193,05	1016,90	904,38
Експедитор 4	Вибув	540,34	Вибув	Вибув	Вибув
Експедитор 5	1599,65	540,34	1168,52	1016,66	910,06
Експедитор 6	Вибув	540,34	Вибув	1335,18	Вибув
Експедитор 7	Вибув	Вибув	1143,99	1016,42	Вибув
Експедитор 8	1599,65	Вибув	Вибув	1334,39	Вибув
Експедитор 9	Вибув	Вибув	Вибув	1378,76	Вибув

\* узагальнено автором на основі джерела [5]

Отже, більшість ставок, пропонованих транспортно-експедиторськими компаніями, прагнуть до одного з двох критичних значень, описаних в умові формули (1). В результаті на кінцевому етапі моделювання в межах ринку залишаються тільки дві транспортно-експедиторські компанії.

На основі даних, отриманих в результаті моделювання і наведених у таблиці 3, можна стверджувати, що універсальною стратегією поведінки транспортно-експедиторської компанії на ринку може служити стратегія 5. В рамках цієї

стратегії експедитор не змінює свою маржу в частковому еквіваленті незалежно від зміни ситуації на ринку. Це означає, що компанії, які одного разу заклали раціональний рівень прибутку в процентному відношенні від фактичної вартості перевезення, є найбільш пристосованими до виживання в будь-яких умовах ринку.

Дотримання суворо фіксованої стратегії відстеження і моментальної реакції на зміну умов ринку не забезпечує такий же рівень «виживання» для інших компаній, що дозволяє зробити припущення про те, що занадто активна прихильність тенденціям ринку може відобразитися на компанії так само деструктивно, як і повна відсутність такої.

Перші дві серії експериментів - при лінійному збільшенні і лінійному зниженні собівартості ставки на перевезення - очікувано відбили стратегії, закладені в гравців на ринку, в результаті чого вигравали тільки ті експедитори, які не реагували на відповідну динаміку ринку. При цьому, кінцеві результати всіх транспортно-експедиторських компаній невивбавших з ринку виявилися ідентичні. Результати серії експериментів на моделі з випадковими коливаннями собівартості ставки на перевезення показали, що єдиними двома стратегіями, що дозволяють експедитору утриматися на ринку, є стратегії 3 і 5. Ідея, закладена в основу п'ятої стратегії, як вже було описано вище, дозволяє використовувати її універсально у всіх ситуаціях. Стратегія 3 характеризує здатність експедитора підлаштовуватися під поточні умови ринку, оскільки при зниженні собівартості ставки на ринку, експедитор також знижує свою маржу, а при підвищенні собівартості - підвищує свою маржу, що також сприятливо відбивається на здатності компанії утриматися на ринку.

Однак, незважаючи на те, що експедитор, який застосовував третю стратегію, зміг запропонувати в середньому більш привабливу ставку, ставка експедитора, котрий застосовував стратегію 5, володів значно меншим «розкидом» значень, оскільки  $\sigma_3 > \sigma_5$  майже в 1,3 рази. З точки зору клієнтської бази така різниця сприймається на користь експедитора, який застосовує п'яту стратегію, оскільки він виглядає більш надійним партнером на ринку. Результати серії експериментів при синусоїдальних і косинусоїдальних змінах собівартості ставки на ринку продемонстрували, що при цих варіантах динаміки зміни собівартості ставки на перевезення виграє експедитор, який застосовує стратегію 7, тому що його стратегія передбачає поведінку на ринку - синус і косинус постійно змінюють напрямок динаміки зміни ставки, а експедитор реагує випереджувальним підвищенням або пониженням відповідно. Це демонструє важливість доречного і розумного аналізу ринку.

Висновки. Різні форми взаємодії транспортно-експедиторських підприємств з іншими суб'єктами ринку транспортних послуг в умовах стрімкого розвитку обумовлюють виникнення множини конфліктних ситуацій через наявність різноманітних інтересів кожного з суб'єктів. В таких умовах для транспортно-



експедиторських підприємств набуває значимості можливість прогнозування стратегічних дій конкурентів або партнерів з метою зменшення ступеню невизначеності та зміцнення власних конкурентних позицій. Конфлікти в сфері надання транспортно-експедиторських послуг можуть виникнути не тільки через розбіжність інтересів сторін, але й тоді, коли кожен учасник прагне досягнути свої багатосторонні цілі.

Необхідно використовувати теорію ігор для прийняття управлінських рішень, так як вона дозволяє, з одного боку, враховувати багато факторів ринкової економіки, з іншого, робити точні математичні розрахунки і отримувати конкретні результати.

Проведене дослідження демонструє можливість застосування теорії ігор до вивчення ринку транспортно-експедиторських послуг та раціоналізації стратегії поведінки експедитора. В рамках розробленої об'єктно-орієнтованої моделі ринку транспортно-експедиторських послуг встановлено, що найбільш ефективна стратегія - нейтральна підтримка часткового рівня маржі від собівартості ставки на перевезення на ринку. Встановлено, що дана стратегія є універсальною з точки зору здатності транспортно-експедиторської компанії утриматися на ринку, а також найбільш раціональною для застосування експедитором. Однак, при деяких окремих випадках зміни динаміки собівартості ставки на перевезення на ринку більш раціональними виявляються інші стратегії. Так, наприклад, стратегія «знижувати власну маржу при підвищенні собівартості і підвищувати власну маржу при зниженні собівартості» продемонструвала свою ефективність при синусоїдальних і косинусоїдальних коливаннях собівартості. Це говорить про необхідність застосування попереджувального аналізу ситуації на ринку. Подальшу оцінку стратегій поведінки транспортно-експедиторських підприємств в умовах конкуренції можливо провести за існуючими підходами [4]:

- формування платіжної матриці та оцінювання за принципом мінімакса (критерій Севіджа);
- рішення формалізованої гри графічним методом та визначення сідлової точки, координати якої і являються оптимальними стратегіями.

В перспективних напрямках досліджень передбачається моделювання вибору стратегій взаємодії усіх суб'єктів ринку транспортно-експедиторських послуг на умовах кооперації (кооперативні ігри N-учасників зі змішаними стратегіями).

#### *Список використаних джерел:*

1. Мазалов В.В. Математическая теория игр и приложения: [учеб. пособие] / В.В. Мазалов. - СПб: Лань, 2010. - 446 с.
2. Надеждин Е. Н. Математические методы и модели в экономике [учеб. пособие] / Е. Н. Надеждин, Е. Е. Смирнова, В. С. Варзаков. - Тула, 2011.- 249 с.
3. Сханова С.Э. Транспортно-экспедиционное обслуживание [учеб. пособие] / С.Э. Сханова, О.В. Попова, А.Э. Горев. – М.: Академия, 2005.– 432 с.
4. Модели и методы для решения обобщенной транспортной задачи с учетом интересов множества собственников грузовых вагонных парков / Скалозуб В. В.,

Солтысюк О.В. // Наука и прогресс транспорта. Вестник ДНУЖТ.- 2005. - № 6. - С. 70-76.

5. Теория игр в экономике (практикум с решениями задач) : Учебное пособие / [Л. Г. Лабскер, Н. А. Яценко]; под ред. Л. Г. Лабскера. - КНОРУС, 2014.- 64 с.

6. Основы повышения эффективности экспедиционного обслуживания на автомобильном транспорте [монография] / В.С. Наумов В.С. - Харьков: ХНАДУ, 2010. – 144с.

7. Лафоре Р. Объектно-ориентированное программирование в С++: Учеб. пособие / Р.Лафоре. - СПб: Питер, 2018. — 928 с.

**Мних О.Б.**

*доктор економічних наук, професор,  
професор кафедри маркетингу і логістики*

*Національний університет «Львівська політехніка», м. Львів*

## **АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ФОРМУВАННЯ ВАРТОСТІ І ЗМІНА МОДЕЛЕЙ БІЗНЕСУ АВІАКОМПАНІЙ У КОНКУРЕНТНОМУ РИНКОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ**

**Постановка проблеми.** Відносини між учасниками створення доданої вартості – надання авіапослуги - ідентифікуються не тільки категоріями економічної вигоди, але й суспільної цінності. Проблеми капіталізації економіки і окремих авіакомпаній досліджуються під різним кутом зору, з акцентуванням уваги як на фінансових, так і маркетингових аспектах щодо генерування майбутніх грошових потоків. Відкритість української економіки, коли зростаючою є динаміка сукупних експортно-імпортних операцій, означає, що і ринки фондових бізнес-операцій також є відкритими для потенційних інвесторів, в т.ч. іноземних. Проте участь іноземного капіталу в акціонерному капіталі вітчизняних авіакомпаній ще не є гарантією зміцнення їх ринкових позицій та утвердження нового курсу української економіки – забезпечення нових технологічних проривів. Це стратегічне завдання стосується стратегічного мислення топ-менеджменту на різних рівнях управління економікою, що втілює національні ідеї зміцнення економічної безпеки, створення суспільних цінностей високої якості, капіталізації національних брендів високотехнологічних компаній.

**Виділення раніше не вирішених проблем.** Системна проблема формування вартості авіакомпаній зачіпає комплекс взаємовідносин між різними учасниками національного ринку трансакцій у сфері транспорту та їх масштабування в міжнародному економічному просторі в умовах відкритої економіки країни з яскраво вираженою тенденцією нарощення обсягів вантажних і пасажирських перевезень українськими авіакомпаніями за останнє десятиріччя. Проте економічне зростання масштабів обороту не стало чинником генерування чистих прибутків і рушійною силою інноваційно-технологічного прогресу в Україні для забезпечення цілей інноваційного розвитку, маневреності в стратегічному управлінні, в т.ч. процесами капіталізації вітчизняної економіки.

**Цілі даної статті** - поєднання теоретико-методичних і прикладних досліджень у контексті управління процесами формування вартості та обґрунтування необхідності зміни моделей бізнесу вітчизняного лідера ПрАТ «Міжнародні авіалінії України» з врахуванням нових трендів у перерозподілі світових і вітчизняного ринків авіапослуг.

**Актуальність теми дослідження.** Необхідність забезпечення економічної і національної безпеки України вимагає практичного застосування нової філософії управління інтелектуально-інноваційним розвитком, фінансовими і реальними активами, збалансування стратегічних цілей у системі «суспільство- держава-інвестор- підприємство-клієнт». Це особливо актуальне для авіакомпаній, які виступають візитною карточкою країни, її культури, суспільних цінностей і презентацією поваги кожного клієнта і його безпеки руху.

**Виклад основного матеріалу.** Категорії вартості використовуються у моделях управління постійними активами, промисловою нерухомістю у процесі реструктуризації підприємств, у тому числі фінансової, – при створенні промислово-фінансових груп (табл1.). Теоретичні засади оцінювання вартості капіталу і дискусії щодо впливу нерозподіленого прибутку, дивідендної політики і різні підходи щодо критичного оцінювання структурних змін капіталу в теоремі «Модільяні –Міллера» (теорема ММ), зокрема, з наукових позицій Дж. Стігліца, узагальнені Ф. Модільяні і М. Міллером [1-5].

Розуміння проблемних задач капіталізації економіки і бачення підходів до їх вирішення, що відкривають нові можливості для залучення зовнішніх джерел фінансування шляхом отримання емісійного доходу чи дивідендів, має особливо важливе значення в управлінні вартістю авіапідприємств, а інформація про авіаринки впливає на вибір трансформації виробничих ресурсів і суспільних благ у напрямку „вхід-вихід” – створення суспільних цінностей з високою часткою доданої вартості .

Майже 100 років тому М.Туган- Барановський писав, що проблема криз може бути задовільно розв’язана лише на основі правильної теорії ринку. Відповідно, необхідне глибоке розуміння категорій, дотичних до проблеми формування вартості та управління процесами капіталізації.

Категорії „ринкова додана вартість „ (MVA – Market Value Added), а також „економічна додана вартість „ (EVA – Economic Value Added) були розроблені консалтинговою фірмою Stern Stewart & Co майже 40 років тому (вперше опубліковані у 1982 році) . На рис. 2 показник EVA представлено у фінансових і нефінансових площинах.

Таким чином, при оцінюванні вартості підприємства враховуються наступні показники :

- рух грошових засобів:
- вільні грошові переміщення (Free Cash Flow),
- грошові переміщення, що припадають на одну акцію (Cash Flow per Share),

• грошові переміщення від інвестованих грошових засобів (Cash Flow Return on Investment).

Таблиця 1

Типи вартості та припущення, що використовуються для оцінювання підприємства

Основні типи вартості	Позначення	Визначення і припущення
1	2	3
Вартість підприємства (як вартість діючого підприємства)-вартість бізнесу в дії	Value Based (VB)	Визначає вартість підприємства, що розглядається як функціонуюча на ринку організація, що є множиною матеріальних і нематеріальних вартостей
Ринкова (справедлива) вартість підприємства	Fair market value (FMV)	Впливає з класичної концепції реальної вартості, що опирається на попиті і пропозиції – випадкової мінової і споживчої вартості, що зверифікована через фінансові і товарні ринки; відповідає ціні, яка в даний момент стала би предметом трансакції купівлі-продажу і якщо би кожна із сторін мала би відповідну інформацію про умови трансакції для прийняття раціональних рішень; така вартість ніколи не є наперед відомою аж до виконання трансакції; об'єктивність даної оцінки залежить від ефективності фондових ринків і їх відкритості
Ціна підприємства	Cost of enterprise	Ціна тісніше пов'язана з відносинами власності; вартість не є єдиним фактором ціни підприємства; ціну можна розглядати в 2-х аспектах: як окреслена величина на базі вартості; як параметр, що виражає витрати і ефекти (результати); ефект –нетто функціонування підприємства – база для визначення його споживчої здатності – економічної вартості. Категорія ціни тісно пов'язана із зміною стосунків власників
Економічна вартість підприємства	<i>Economic value going - concern value (EVG)</i>	Опирається на категорію споживчої вартості і цінності (користі), що з неї впливає, виступає як ефект функціонування підприємства.
Інвестиційна вартість підприємства	<i>Investment value</i>	Відображає вартість для конкретного специфічного, стратегічного інвестора і відноситься до його суб'єктивної оцінки, пріоритетів, вимог і мотивів. В основі її визначення – продисковані майбутні грошові потоки, розраховані на основі дисконтної ставки даного інвестора
Додана вартість для акціонерів: А) Ринкова додана вартість Б) Економічна додана вартість  В) Додана вартість для акціонерів  Г) Повне повернення для акціонерів	<i>Market Value Added(MBA)</i>  <i>Economic Value Added (EVA)</i>  <i>Shareholders Value Added ((SVA),</i>  <i>Total Shareholders return (TSR)</i>	Ринкова вартість підприємства (кількість акцій* ринкову ціну 1-ої акції)- – бухгалтерська або балансова вартість акціонерного капіталу;  EVA= (норма прибутку–середньоважені витрати капіталу)*авансований капітал;  SVA = (ринкова ціна продажу акції – номінальна ціна 1-ї акції)* *кількість реалізованих акцій;  TSR = прибутковість 1-ої акції* кількість придбаних акцій (Ціна купівлі акцій – ціна продажу акцій) =очікуваний прибуток інвесторів (отримувані дивіденди власниками акцій за період володіння ними)
Бухгалтерська (балансова) вартість	<i>Book value</i>	Вартість активів-нетто, відображених в балансі; відображає вартість фінансування активів, в тому числі, вартість власного капіталу

1	2	3
Вартість відтворення	<i>Reproduction value</i>	Поточна вартість витрат на відтворення необоротних активів такої самої продуктивної здатності для даного моменту
Вартість ліквідаційна	<i>Liquidation value</i>	Відноситься до загальної ситуації, коли підприємство мусить ліквідувати частину або всі свої активи; визначається ліквідаційною комісією, що обмежує застосування маркетингових інструментів для визначення справжньої ринкової ціни; сума коштів після очікуваної реалізації за мінусом витрат, зв'язаних з ліквідацією
Внутрішня вартість (фундаментальна)	<i>Intrinsic fundamental value</i>	Впливає із внутрішньої здатності підприємства до генерування доходів для власників і <i>впливає з внутрішніх властивостей підприємства</i> , його потенціалу й не залежить від конкретних інвесторів і умов ринку капіталу; ґрунтується на техніці визначення очікуваних дисконтованих грошових потоків (DCF) без огляду на те, хто буде власником підприємства
Вартість у споживанні	<i>Value in use</i>	Актуалізована вартість майбутніх грошових потоків
Оціночна вартість	<i>Estimated value</i>	Суб'єктивна категорія, яка вживається тоді, коли бракує ясно сформульованої ринкової вартості, визначається незалежними експертами
Вартість ринкової капіталізації	<i>Market capitalization</i>	Є сукупною сумою ринкових вартостей всіх емітованих підприємством акцій, що за положенням повинно визначати вартість підприємства-емітента
Податкова вартість	<i>Tax value</i>	Служить підставою для встановлення податків від нерухомості або інших активів підприємства

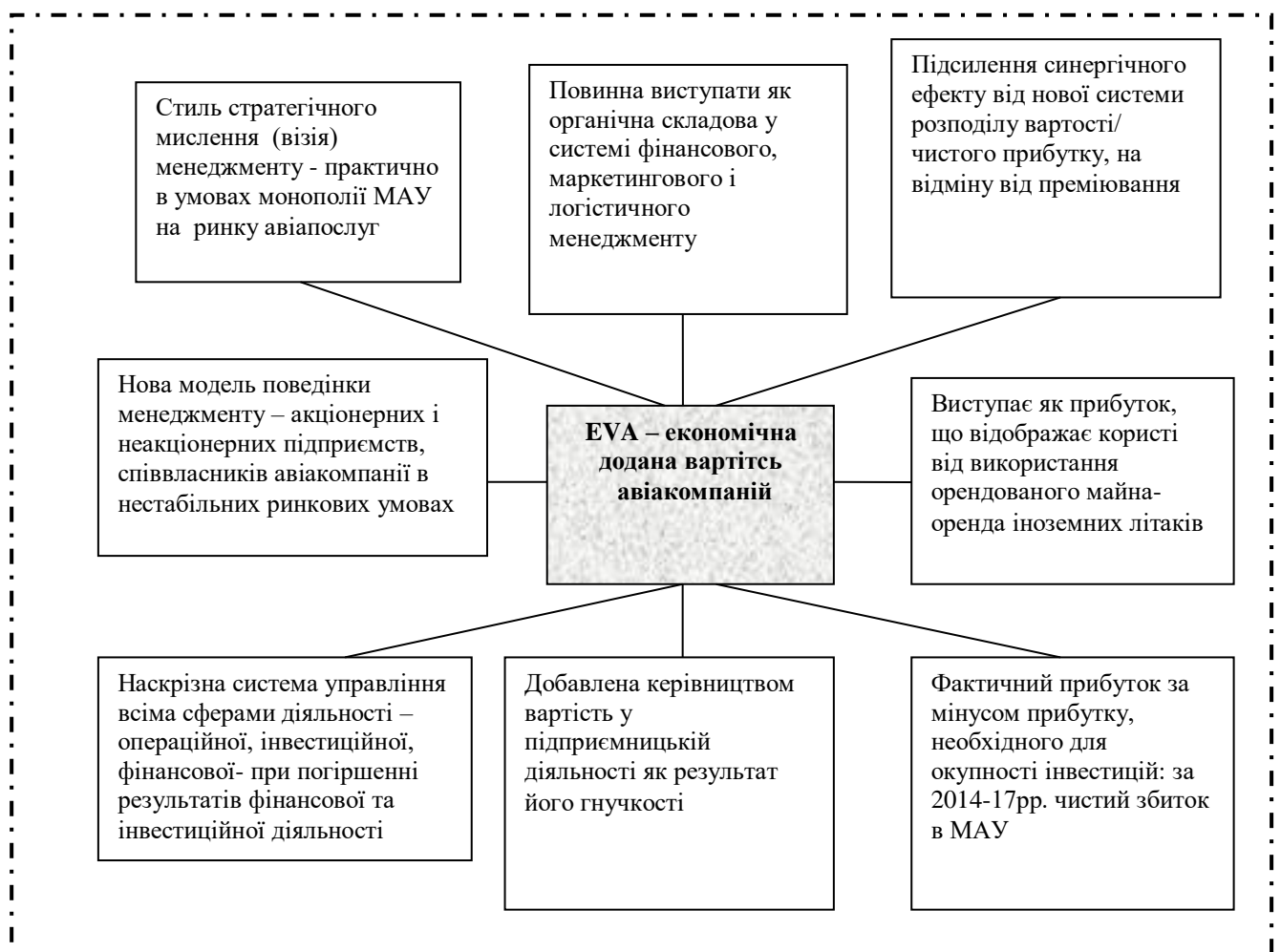


Рис.1. Формування EVA у фінансових і нефінансових площинах  
(на прикладі ПрАТ «МАУ»)

Джерело: опрацювання власне

Рух грошових засобів авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України» (заснована в 1992 році як національний (базовий) перевізник нової держави) , істотно залежав не лише від власних виробничих можливостей, але й виділених пріоритетів розвитку і від цілей співвласників [ 6 ], рис.2.

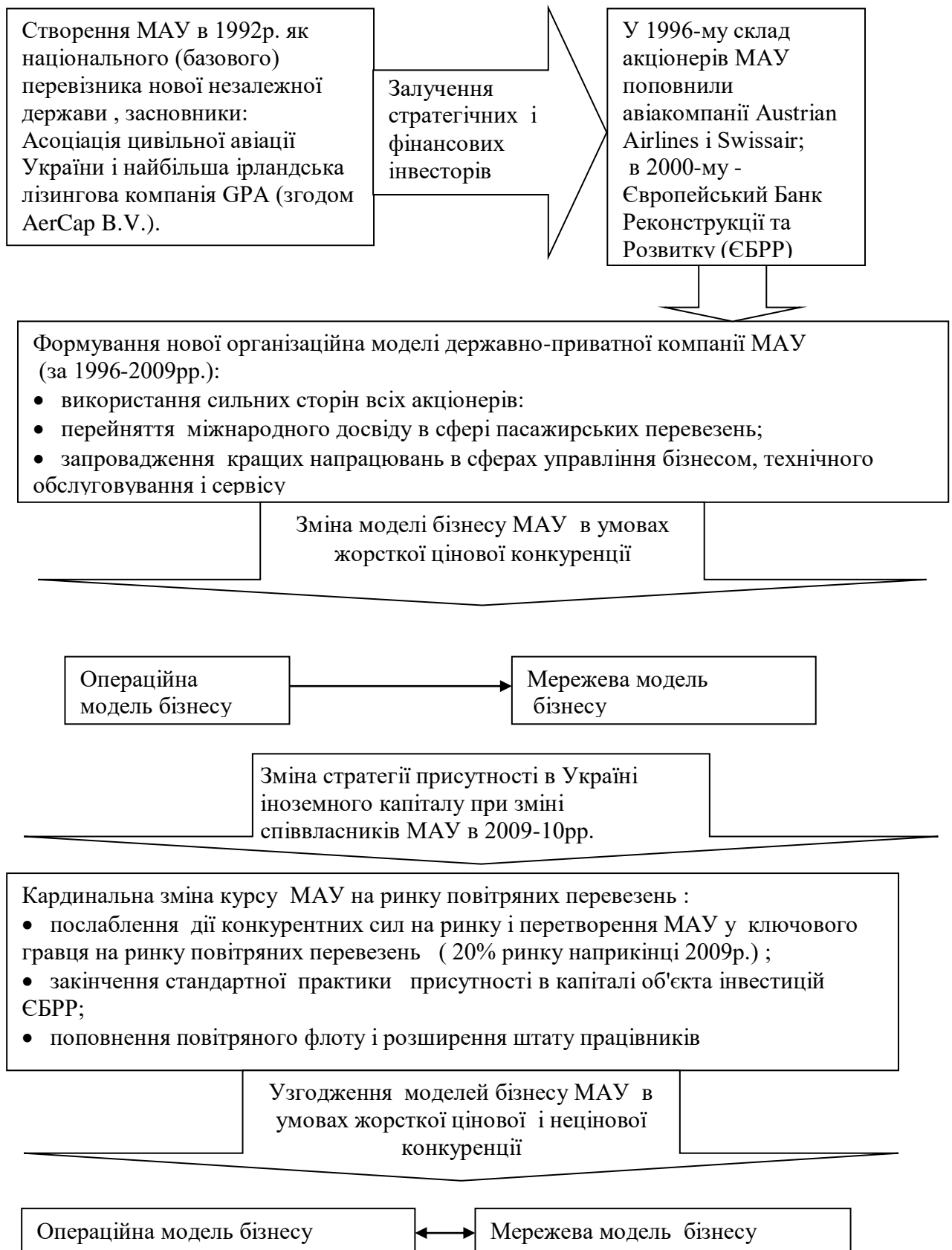


Рис.2. Зміна моделей бізнесу ПрАТ «МАУ» в конкурентному ринковому середовищі

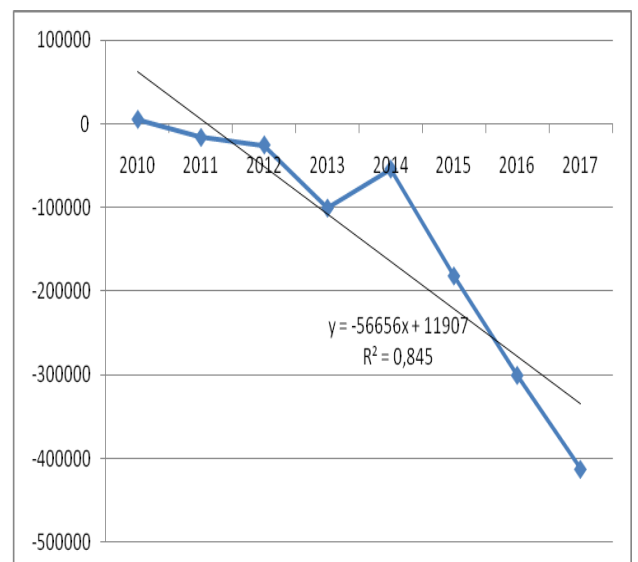
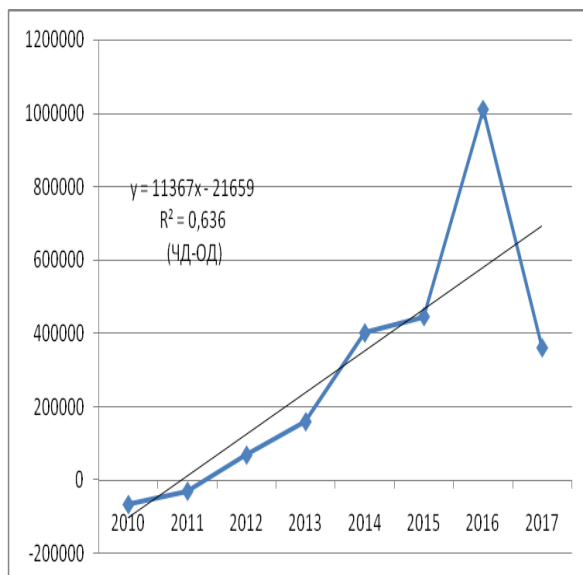
Засновниками МАУ були Асоціація цивільної авіації України і найбільша ірландська лізингова компанія GPA (згодом AerCap B.V.). ПрАТ «МАУ» , як галузеутворююча компанія України, повинно поєднувати операційну і мережеву модель низькотарифної авіакомпанії, яка спеціалізується на пасажирських і вантажних перевезеннях. З даних табл. 2 видно, що результати операційної діяльності не перекривали вагомих витрат у фінансовій та інвестиційній діяльності.

Таблиця 2

Динаміка чистого доходу від різних видів діяльності ПрАТ «МАУ»

РОКИ	ЧД-ОД	ЧД-ІД	ЧД-ФД
2008	-64260	4821	39509
2009	-28286	-16684	40909
2010	69965	-25607	-42546
2011	160804	-100858	-51560
2012	402268	-54426	-185156
2013	446847	-181832	-153244
2014	1010296	-300212	-735107
2015	446847	-181832	-153244
2016	1010296	-300212	-735107
2017	362024	-412205	-8135

Позначення:: ЧД-ОП- чистий дохід від операційної діяльності; ЧД-ІД- чистий дохід від інвестиційної діяльності; ЧД-ФД- чистий дохід від фінансової діяльності; джерело даних: [www.smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)



А) Динаміка чистого грошового потоку від операційної діяльності

Б) Динаміка чистого грошового потоку від інвестиційної діяльності

Рис.3. Динаміка чистого грошового потоку від операційної та інвестиційної видів діяльності МАУ за 2010-17рр.

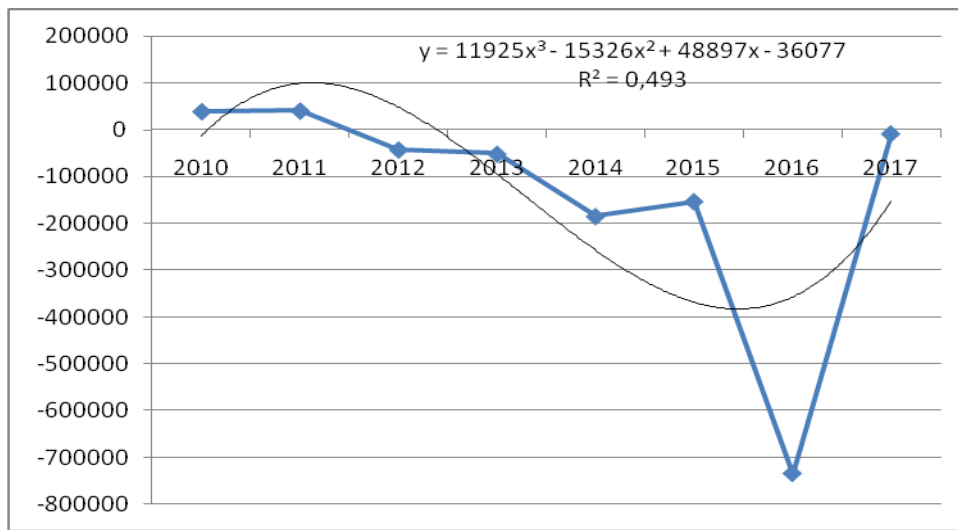


Рис.4. Динаміка чистого грошового потоку від фінансової діяльності ПрАТ «МАУ» за 2010-17рр.

*Джерело даних: [www. smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)*

Приведені тренди ( рис.3. і рис.4) та економіко- математичні моделі дозволяють стверджувати про актуальність для ПрАТ «МАУ» двох взаємопов'язаних проблем - забезпечення і ефекту масштабу, і ефекту від нецінової конкуренції завдяки додатковому сервісу та підвищенню якості послуг. МАУ з'єднує Україну з 38-ма країнами, розташованими в Європі, Азії, Америці, Африці і на Близькому Сході, виконує 1100 міжнародних і внутрішніх рейсів щотижня, забезпечує стикування з маршрутами авіакомпаній-партнерів в більш ніж 3 тисячі міст світу. Заплановані до 2021 року авіакомпанією ПрАТ «МАУ» - оновлення флоту, відкриття нових напрямів східного і південно-східного векторів маршрутної мережі, нарощення частотності польотів на освоєних напрямках- всі ці завдання необхідно розглядати в новій маркетинговій системі координат « нові технології освоєння ринків- нові цільові ринки та їх сегменти- ефекти перерозподілу авіаринків» із застосуванням сучасних ІТ-рішень при формуванні моделі бізнесу та оцінюванні результатів її впровадження. Вирішення тих стратегічних завдань неможливе без усунення збитковості бізнес-операцій ( у табл. 3 - динаміка показників ПрАТ «МАУ»).

Важливим для формування доданої вартості є розподіл власного капіталу в компанії (візія співвласників на майбутнє компанії та зміцнення її технологічних конкурентних переваг) та її ринкове становище на ринку авіапослуг. У 2018 року серед компаній, які забезпечили найбільше польотів виявилися: Міжнародні авіалінії України (МАУ), турецька Turk Hava Yolları A.O. і білоруська Belavia . У 2018р. компанія МАУ забезпечила 61 691 політ (на 7,8% більше в порівнянні з 2017 роком), Turkish Airlines - 29 972 (+ 8,6%), а Belavia - 16 003 (+ 10,1%). В авіапарку МАУ: 42 авіалайнера. Три Boeing 777-200ER, чотири Boeing 767-300ER, 30 Boeing-737 нового покоління і п'ять Embraer-190. Всі іноземні орендовані літаки (середній вік-30 років!) потребують ремонту, технічного обслуговування, що й визначає інвестиційні замовлення на їх здійснення з боку авіаремонтних заводів. Зазначимо, що з державного підприємства "Львівський державний



авіаційно-ремонтний завод" до держбюджету України 2,9 млн гривень. за невчасний ремонт двох МіГ-29[7].

Таблиця 3

Динаміка фінансового-економічних показників ПрАТ «Авіакомпанія «Міжнародні авіалінії України» (МАУ)

РОКИ	НМА	ВК	НрП
2008	63796	105405	-18240
2009	63348	138390	-4739
2010	66459	-44713	-200611
2011	67419	-462880	-618778
2012	66316	-429928	-592654
2013	67393	-414581	-570479
2014	71517	-2132334	-2288232
2015	86142	-2590380	-2747018
2016	113616	-2257110	-2530327
2017	219674	-2542521	-2834835

*Позначення:* НМА-нематеріальні активи; ВК-власний капітал; НрП-нерозподілений прибуток

*Джерело даних:* [www. smida.gov.ua](http://www.smida.gov.ua)

У березні 2018 року між Міністерством оборони України і вказаним заводом було укладено договір про модернізацію двох літаків МіГ-29 (МіГ-29 разом з Су-27 - основний бойовий літак Повітряних сил України). У зв'язку з порушенням термінів виконання робіт виконавець повинен був сплатити штраф, але зазначені зобов'язання в добровільному порядку не виконав. У контексті сказаного практичний інтерес викликають питання про дисципліну контрактних відносин, виявлення реальних причин невиконання умов контракту і вини сторін, тобто фінансово-правові аспекти контрактних відносин.

У зростанні економічної доданої вартості (EVA) більш вагому роль, як показує статистика іноземних авіакомпаній і результати проведених автором досліджень вітчизняних підприємств, відіграє не ріст продаж, а спред – як різниця між рентабельністю інвестицій і середньозваженими витратами WACC. Традиційно додана вартість трактується як багатовимірний показник, що охоплює функціональні та емоційні вигоди, оцінені через споживачів у порівнянні з конкурентами, проте ця категорія може також вимірювати результати самої фірми [8-10]. Критичні зауваження щодо розуміння поняття "вартість додана" наступні:

- ринкова капіталізація і додана вартість є результатами приватизації авіакомпаній [11], комерційного успіху компанії (наприклад, ефективно

застосування маркетингової стратегії на конкурентному ринку, в т.ч. на ринку бюджетних перевезень); для прикладу, станом на 16.06.17р. ринкова капіталізація Singapore Airlines Limited становить 7897,527298 млн.дол. США);

- поширеною є думка про віднесення доданої вартості до продуктів чи послуг, що поставляються фірмою, а не спосіб функціонування фірми як єдиним цілим (наприклад, бренд азійських авіакомпаній істотно залежить від унікальності культури відносин з клієнтами, високої якості харчування в польоті та ін.);

- додана вартість відноситься до нематеріальних активів - НМАі/або внутрішніх процесів, які керують вартістю ( вартість НМА в ПрАТ МАУ» на кінець 2017р. складала 219674 тис.грн. або менше 8,5 млн.дол.) ;

- операційні витрати і додана вартість часто є поза усвідомленим контролем авіакомпанії через відсутність необхідних знань про можливості ширшого охоплення сфери обслуговування [12], методів управління доданою вартістю ; за 2010-17рр. «інші операційні витрати» ПрАТ «МАУ» зросли аж у 6,9 рази! , а чистий дохід від операційної діяльності – лише в 5,1 рази);

- стосовно авіакомпаній для оцінювання їх діяльності часто використовують концепції, методи і техніку аналізу, що ґрунтується на фінансових показниках (*Cash Flow*, *EVA*, *WACC* та ін.), проте категорія „додана вартість” (як причина і наслідок прийнятих управлінських рішень) слід трактувати багатовимірно, в тому числі, і через нефінансові показники- якість авіапослуг та їх безпека;

- сфера формування доданої вартості авіакомпанії є широкою і охоплює коло клієнтів, в т.ч. лояльних до компанії, завдяки безпеці польотів – як внутрішніх, так і зовнішніх, задоволених якістю послуг (четвертий рік підряд австралійський перевізник Qantas вважається найбезпечнішим);

- на основі збагачення знань в стратегічному управлінні і в умовах цифрової економіки доцільно виділити інтелектуальну додану вартість;

- систематичне вимірювання доданої вартості авіакомпанії уможливило усвідомлений вибір нових напрямків її розвитку і гнучке управління часом( для прикладу, з 6 грудня 2018р. активно йде формування повітряного простору вільних маршрутів "KIDRO H24" – політика цілодобового FRA - вже активно використовується в межах UTA Lviv, в діапазоні FL275 - FL660 [13]);

- ще й досі не є ідентифіковане поняття «ланцюг формування вартості підприємства» та його суспільної цінності, зважаючи на багато чинників вагомих успіхів арабських, азійських та австралійських авіакомпаній на глобальних ринках та формування ними політики безпеки польотів [14-16], тому не є точно визначеним і механізм формування доданої вартості.

**Висновки та напрями подальших наукових досліджень.** Цінність авіакомпанії та її ринкову вартість необхідно розглядати у різних аспектах- стосовно власника компанії, що виражається в можливості отримання очікуваних вигод від ділової активності в майбутньому, по відношенню до клієнтів – як

своєчасне виконання контрактів, сприяння розвитку потенціалу, взаємозбагачення інтелектуального капіталу, в площині позитивного впливу на темпи зростання ВВП і покращення структури доданої вартості, відносно часового фактору – підприємство на етапі приватизації чи зміни співвласника. Вигоди авіакомпанія може отримати в умовах цивілізованої конкурентної ринкової економіки, коли реалізований попит, задоволений клієнт, а її авіапослуги відповідають очікуванням і цінностям клієнтів. Проте економічні вигоди виробників (власників) у вигляді прибутків і соціальні вигоди для клієнтів (внутрішніх і зовнішніх) – поняття не тотожні. короткострокові фінансові показники відбивають важливі зміни у створенні вартості із запізненням, тому потрібні деякі інші оперативні і стратегічні індикатори, які називаються факторами створення вартості (або факторами вартості), контроль за якими дозволив би: по-перше, уникнути ситуацій, коли довгострокове створення вартості приноситься в жертву короткостроковим цілям збагачення співвласників; по-друге, відшукати перспективні можливості виявлення нової суспільної цінності і сконцентрувати основні зусилля авіакомпанії в даному напрямку. Із підвищенням якості інституційного середовища в Україні і діяльності АМК України та фондового ринку, зокрема, із збільшенням числа впливових акціонерів зростатиме число менеджерів, які відводять не тільки вартості, але й суспільній цінності послуг авіакомпанії ключову роль мірила результатів корпоративної діяльності.

#### *Список використаних джерел*

1. VBM-управление, основанное на стоимости: корпоративный ответ революции акционеро // Пер. с англ.. Под научн. рук. О.Б. Максимовой, И.Ю. 2. 2. Шараповой.- Днепропетровск:Баланс Бизнес Букс, 2006, 272с., с.51.
2. Модильяни Ф., Миллер М. Сколько стоит фирма? Теорема ММ: Пер. с англ.- М.: Дело, 1999.-272с.
3. Stachowicz-Stanush A.. Zarządanie przez wartości – kolejna moda czy gwarancja sukcesu // Przegląd organizacji 7-8, 2001, s. 40-4.
4. Ареф'єва О.В. Управління потенціалом розвитку промислових підприємств / О.В. Ареф'єва, О.В. Коренков. – Київ : Грот, 2004. – 200 с.
5. Mnykh Olga. Problems of capitalization of the Ukrainian economy and of modelling of marketing decisions on the prospects of formation on the enterprise value/ O. Mnykh, Lubomudrova, R. Brytskyi//Modelling of the mechanism to restore the national economy: Edited by O. Vlasiuk, O. Ilyash, M. Osinsks]/-Vol. 3/- Bydgoszcz, Poland University of Economy Bydgoszcz, Publishing House, 2017.-318 p.-p.145-165
6. Авіакомпанія МАУ.-URL:<https://www.flyuia.com/uk/ru/about/uia-about>
7. Львівського авіаремонтного заводу стягнули 2,9 млн гривень за невчасний ремонт двох МіГ-29.-URL:[https://ukr.lb.ua/economics/2019/06/13/429473\\_z\\_lvivskogo\\_aviaremontnogo\\_zavodu.html](https://ukr.lb.ua/economics/2019/06/13/429473_z_lvivskogo_aviaremontnogo_zavodu.html)
8. Мних О.Б. Фундаментальні зміни на європейському конкурентному ринку авіапослуг і необхідність впровадження якісних змін в діяльності українських авіакомпаній у контексті інтеграції України у спільний авіаційний простір / О.Б. Мних// Вісник «Логістика» НУ «Львівська політехніка» (англ.). – 2014. – № 811 . – С. 233-240..
9. Mnykh O. Necessity of restructuring ukrainian airlines business and improving their value management in conditions of european integration and increased competition/ Olga B.

Mnykh, Ruslan M. Brytskyi // *Economics, Entrepreneurship, Management* Editor-in-Chief prof. O. Kuzmin, Lviv Polytechnic National University, 2015. volume 2.- Number 1 .- s.39-43

10. Мних О.Б. Взаємодія факторів розвитку конкурентного ринку авіаперевезень і маркетингової діяльності авіакомпаній/ Проблеми системного підходу в економіці.- 2018.- ВИПУСК № 3(65).-с.87-92.

11. Кому принадлежат крупнейшие авиакомпании Украины.- URL [https://biz.censor.net.ua/resonance/3112246/komu\\_prinadlejat\\_krupneyishie\\_aviakompanii\\_ukrainy](https://biz.censor.net.ua/resonance/3112246/komu_prinadlejat_krupneyishie_aviakompanii_ukrainy)

12. Державне підприємство обслуговування повітряного руху України.- URL <http://uksatse.ua/index.php?s=bf0e01fe369bacbb5410968c0a2fb355&act=Part&CODE=247&id=460>

13. Впровадження повітряного простору вільних маршрутів "KIDRO H24" .- URL <http://uksatse.ua/index.php?act=Part&CODE=247&id=456>

14. Singapore Airlines Limited капіталізація.- URL <https://www.calc.ru/SINGF-kapitalizaciya.html>

15. Казковий сервіс. Арабські та азійські авіакомпанії визначають тон на ринку перевезень.- URL [https://nv.ua/ukr/publications/kazkovij-servis-jakisne-harchuvannja-i-usmihnenij-personal-arabski-ta-azijski-aviakompaniji-zadajut-ton-na-rinku-perevezen-75198.html?prefer\\_lang=ukr](https://nv.ua/ukr/publications/kazkovij-servis-jakisne-harchuvannja-i-usmihnenij-personal-arabski-ta-azijski-aviakompaniji-zadajut-ton-na-rinku-perevezen-75198.html?prefer_lang=ukr)

16. Рейтинг найбезпечніших авіакомпаній у 2017 році Цього року авіаційні аналітики вже назвали 20 найбезпечніших авіакомпаній. .- URL [https://vgolos.com.ua/news/rejtyng-najbezpechnishyh-aviakompanij-u-2017-rotsi\\_244587.html](https://vgolos.com.ua/news/rejtyng-najbezpechnishyh-aviakompanij-u-2017-rotsi_244587.html)

***Петровська С.В.***

*кандидат економічних наук, професор*

*декан Факультету економіки та бізнес-адміністрування*

*Національний авіаційний університет, м. Київ;*

***Астахов К.В.,***

*радник генерального директора зі стратегічного розвитку*

*Державного підприємства «Міжнародний аеропорт «Бориспіль», М. Бориспіль*

## **БЕНЧМАРКИНГ В ПРОЦЕСАХ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АЕРОПОРТІВ**

Відповідно до класичного визначення бенчмаркінг - це спосіб оцінки стратегій і цілей роботи організації в порівнянні з першокласними підприємницькими організаціями для визначення свого місця на конкретному ринку.

Бенчмаркінг є методом отримання управлінської інформації, що дозволяє удосконалювати господарські процеси і домагатися конкурентоспроможного функціонування підприємства.

Назва методу походить від англійських слів «bench» (рівень, висота) і «mark» (відмітка). Це словосполучення трактується по-різному: «опорна відмітка», «відмітка висоти», «еталонне порівняння» і т. п.

Результати бенчмаркінгового дослідження дозволяють приймати управлінські рішення з широкого кола проблем, спрямовані на створення довгострокових і унікальних конкурентних переваг. Бенчмаркінг, на відміну від

традиційних досліджень ринку, дозволяє відповісти не лише на питання «що слід поліпшити?», а й «як це зробити?».

Протягом останніх 3-х років, за результатами дослідження Bain & Company бенчмаркінг займає лідируючі позиції за популярністю серед інструментів менеджменту.

Поняття «бенчмаркінг» вперше з'явилося у 1972 р. в Інституті стратегічного планування Кембриджу (консалтингова група PIMS). Тоді був сформульований основний принцип бенчмаркінгу: «для того щоб знайти ефективне рішення в сфері конкуренції, необхідно знати кращий досвід інших підприємств, які досягли успіху у подібних умовах».

Порівняльний аналіз проводиться за видами діяльності, підрозділами, компаніями в цілому з метою виявлення сильних і слабких сторін, встановлення найкращих прийомів роботи. Основними питаннями аналізу є:

як це роблять інші?

чому вони роблять це по-іншому?

які умови дозволяють їм це робити краще?

У літературі з бенчмаркінгу часто наводиться така загальноприйнята класифікація бенчмаркінгу:

1. Внутрішній бенчмаркінг полягає в порівнянні між собою різних служб і підрозділів однієї компанії з метою з'ясування найбільш ефективних методів роботи, що дозволяють зробити продукцію або послугу більш конкурентоспроможними. Простота організації, проведення, збору інформації, необхідної для порівняння зумовили поширення даного виду бенчмаркінгу. Забирає менше часу і ресурсів, ніж інші типи бенчмаркінгу. Є однією з найбільш простих форм еталонного зіставлення, оскільки більшість компаній вводять в своїх бізнес-одинацях схожі функції. Основне завдання при цьому полягає у визначенні внутрішніх стандартів ефективності організації. Це веде до обміну досвідом використання передових методів роботи в рамках всієї компанії. Як недолік слід зазначити, що якщо згодом не використовувати отримані результати в якості базового рівня для зовнішнього бенчмаркінгу, то компанії, які застосовують даний тип еталонного зіставлення, часто зберігають зайву зосередженість на своїх внутрішніх бізнес-процесах.

Функціональний бенчмаркінг (в рамках однієї галузі) передбачає зіставлення себе з галузевими лідерами або кращими функціональними операціями окремих компаній. Використовується компаніями для навчання на прикладі різних областей діяльності, які передбачають виконання аналогічних функцій або робочих процесів. При цьому партнерами по бенчмаркінгу зазвичай стають організації, які мають низку схожих технологічних або ринкових характеристик. Оскільки даний вид еталонного зіставлення не стосується прямих конкурентів, партнер по бенчмаркінгу більш готовий поділитися інформацією і взяти участь в дослідженні. Але специфіка функціонального бенчмаркінгу обумовлює

складність адаптації результатів дослідження до особливостей організації, що здійснює функціональний бенчмаркінг.

Загальний бенчмаркінг (будь-яка галузь) - найбільш складний вид, націлений на вивчення найбільш ефективних процесів будь-якої компанії. Хоча даний тип бенчмаркінгу можна використовувати для зіставлення несхожих одна на одну організацій, під час його проведення необхідно виявляти порівнянні процедури і функції. Цей метод буває важко реалізувати, оскільки загальний бенчмаркінг вимагає широкого концептуального аналізу всього процесу еталонного зіставлення і ретельного розуміння процедур в інших секторах економіки.

Загальний бенчмаркінг - це особливий випадок, оскільки є однією з небагатьох форм еталонного зіставлення, зрозумілою і корисною для кращих в своєму класі компаній. Типовою проблемою при проведенні бенчмаркінгу є асиметричність порівнюваних компаній. Якщо організації, яка демонструє низьку ефективність, є чому повчитися у більш ефективних компаній, то з кого брати приклад найкращим в галузі підприємствам? Загальний бенчмаркінг дає рішення цієї проблеми, дозволяючи компаніям вчитися на прикладах з інших галузей і у більш широкого кола партнерів по бенчмаркінгу.

Конкурентний бенчмаркінг використовується для порівняння своєї компанії з прямими конкурентами і зіставлення відповідних позицій на ринку.

Мета полягає в зіставленні компаній, що працюють на одних і тих же ринках і пропонують конкуруючі продукти або послуги.

В рамках цієї роботи із застосуванням саме конкурентного бенчмаркінгу, при якому порівняння ведеться з компаніями тієї ж галузі (аеропортами конкурентами) буде проведене оцінювання конкурентної позиції Міжнародного аеропорту «Бориспіль».

Міжнародний аеропорт «Бориспіль» є одним з найважливіших економічних активів України, найбільшим міжнародним аеропортом, який забезпечує близько 60 відсотків всіх авіаційних пасажирських перевезень країни та є базою для провідних українських авіакомпаній.

Завдяки зручному географічному розташуванню аеропорт має всі передумови для того, щоб вести боротьбу за позицію провідного міжнародного вузлового аеропорту, який забезпечує трансферне обслуговування пасажирів в регіоні. Економіко-географічне положення України сприяє розвитку її авіаційного потенціалу та інтеграції у європейську та світову транспортні системи.

Таке географічне положення дозволяє претендувати на частку пасажиропотоку, загальний обсяг якого становить понад 200 млн. пасажирів.

Напрямок розвитку «Борисполя» як міжнародного вузлового аеропорту визначений розпорядженням Кабінету Міністрів України від 08.05.2019 № 293, яким схвалено оновлену Концепцію розвитку аеропорту «Бориспіль» на період до 2045 року.

Концепція передбачає вирішення актуальних питань розвитку аеропорту «Бориспіль» як міжнародного вузлового аеропорту, реконструкцію та розбудову аеропортової інфраструктури, резервування земель та, як наслідок, підвищення конкурентоспроможності підприємства через подолання зростаючої конкуренції з боку європейських аеропортів.

Таблиця 1.

Потенційні ринки для ДП МА «Бориспіль»

Основні потоки	Розмір ринку, мільйонів пасажирів
Далекий Схід- Європа	62,4
Європа - Північна Америка	61,3
Далекий Схід - Близький Схід	44,5
Європа - Африка	42,3
Далекий Схід - Північна Америка	38,9
Європа - Близький Схід	32
Далекий Схід - Океанія	18,8
Близький Схід - Африка	17,8
Європа - Південна Америка	11,7
Європа - Центральна Америка	11,4
Близький Схід - Північна Америка	5,8
Далекий Схід - Африка	5,6
Океанія - Північна / Південна Америка	4,7

У Керівництві по економіці аеропортів ІКАО (DOC 9562) пропонується наступна класифікація видів конкуренції між аеропортами:

- конкуренція між далекомагістральними хабами за обслуговування прямих і транзитних рейсів;
- конкуренція між аеропортами в великих міських (агломераціях), що знаходяться у власності різних суб'єктів та конкурують на одному ринку;
- конкуренція між дрібнішими аеропортами, які активно конкурують з метою взяти на себе обслуговування рейсів між окремими пунктами, які виконуються на короткі відстані, зокрема рейсів низькобюджетними «лоу-кост» перевізниками.

Одним з найпоширеніших видів конкуренції є конкуренція між вузловими аеропортами (хабами) за транзитні потоки, а враховуючи, що в даному сегменті конкурують, як правило, великі столичні аеропорти, цей вид конкуренції є одним з найгостріших. Оскільки Урядом та профільним міністерством підтримана стратегія розвитку аеропорту «Бориспіль» як міжнародного вузлового аеропорту (хабу), ми зупинимось на саме на цьому виді конкуренції. Об'єктами аналізу стануть наступні європейські аеропорти, які були визначені як аеропорти – конкуренти ДП МА «Бориспіль»: Варшава, Шереметьєво як базовий аеропорт компанії «Аерофлот», Мюнхен, Стамбул та Відень.



Рис. 1 Аеропорти – конкуренти аеропорту «Бориспіль»

Порівняння діяльності ДП МА «Бориспіль» та аеропортів – конкурентів буде проводитись за наступним показниками: пасажиропотік аеропортів – конкурентів; частка трансферних пасажирів; частка базової авіакомпанії у загальній кількості пасажирів; співставлення ВВП на душу населення та неавіаційних доходів аеропортів; розвиток інфраструктури аеропортів.

Аеропорт «Бориспіль» не є найбільшим аеропортом серед аеропортів – конкурентів за обсягами перевезень. Вже в грудні 2017 р. «Бориспіль» досяг показника у 10 млн. пасажирів на рік та у 2018 р. за класифікацією Міжнародної ради аеропортів Європи, ACI Europe перейшов до наступної категорії – «великі аеропорти, які обслуговують щорічно від 10 до 20 млн. пасажирів».

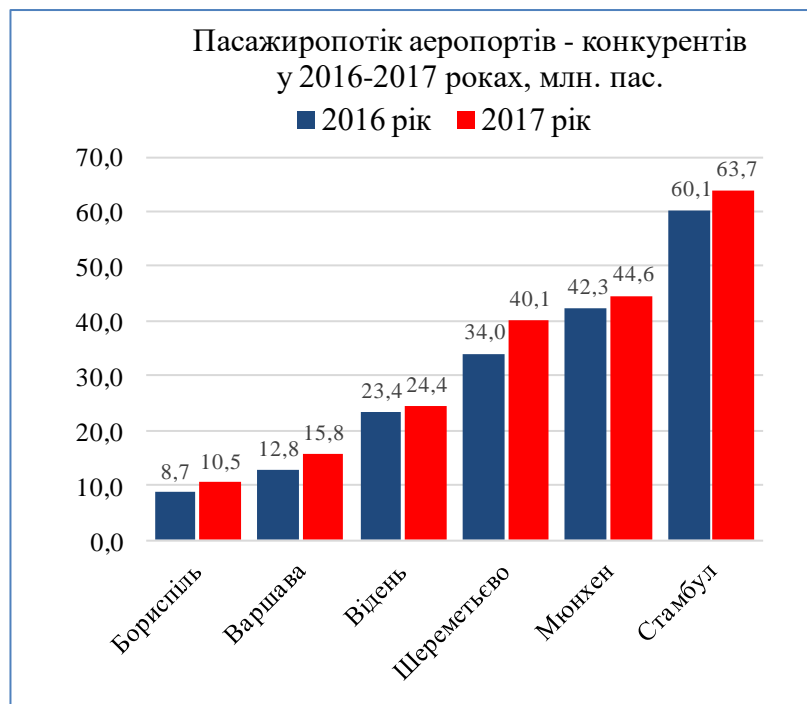


Рис. 2. Пасажиропотік аеропортів – конкурентів

С

ьогодні, в середньому, частка трансферу конкурентів складає 30%. Лише аеропорт «Бориспіль» та аеропорт «Шереметьєво» збільшили частку трансферних



пасажирів (з 27% до 28% та з 23% до 37% відповідно). При цьому, зазначене зростання в аеропорту Шереметьєво забезпечене в основному за рахунок внутрішнього трансферу. Частка трансферних пасажирів у інших конкурентів або залишилась незмінною (Варшава 24%, Стамбул 42%), або навіть несуттєво знизилась (Відень з 27% до 26%, Мюнхен з 37% до 36%).

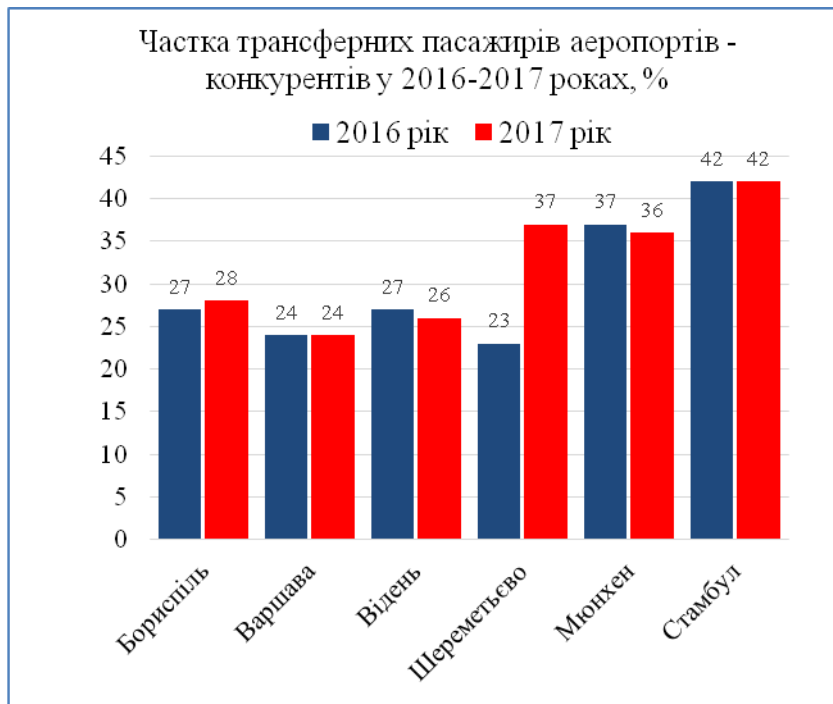


Рис. 3. Частка трансферних пасажирів аеропортів – конкурентів

Маючи найнижчий показник пасажиропотоку серед аеропортів – конкурентів, «Бориспіль» демонструє другий (+21 %) після Варшави (+23%) темп приросту цього показника. Інші конкуренти наростили пасажиропотік на 4-5% (Відень та Мюнхен), аеропорт Шереметьєво на +18%.

Таблиця 2.

Аеропорти - конкуренти та їх базові авіакомпанії у 2017 році

Аеропорт	Пасажиропотік у 2017р., млн.	Базова авіакомпанія	Частка пасажирів, млн.осіб	Частка пасажирів, %
Стамбул	63,7	Turkish Airlines	43,4	68%
Мюнхен	44,6	Lufthansa	24,5	55%
Шереметьєво	40,1	Aeroflot	28,5	71%
Відень	24,4	Austrian	11,8	48%
Варшава	15,8	LOT	6,8	44%
Бориспіль	10,5	MAU	6,3	60%

Частка базової авіакомпанії в аеропорту «Бориспіль» є меншою, ніж в аеропорту Шереметьєво (взагалі найбільша – 71%) та аеропорту Стамбул.

Оскільки така частка майже у всіх конкурентів дорівнює або перевищує 50 %, надана таблиця підтверджує факт – міжнародний хаб створюється потужною авіакомпанією, яка є драйвером розвитку аеропорту базування.

Серед основних завдань, поставлених Міністерством інфраструктури України як органом управління підприємством перед аеропортом, є розвиток неавіаційного напрямку діяльності. Більш того цей напрямок визначений одним з пріоритетів. Тому необхідно зупинитись на цьому питанні.

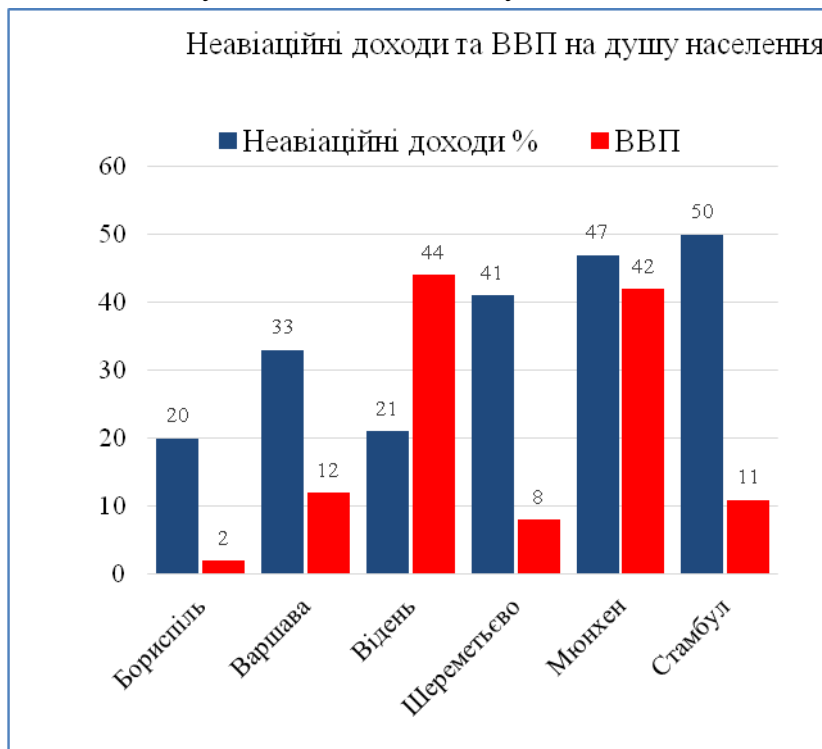


Рис.4. Неавіаційні доходи та ВВП на душу населення

Відповідно до Керівництва по економіці аеропортів ICAO (DOC 9562) найбільш розповсюдженими видами неавіаційної діяльності в аеропортах є: оренда; послуги з паркування; реклама; готелі; таксі та прокат автомобілів; банки/пункти обміну валюти; магазини безмитної торгівлі та сувенірів; ресторани, бари, кафе; торгові автомати; громадський транспорт, що забезпечує сполучення між аеропортом та містом; служби забезпечення бортового харчування.

Майже всі перелічені послуги надаються і в аеропорту «Бориспіль», проте дохід від цих послуг та їх частка в порівнянні з конкурентами є незначною. Основні конкуренти «Борисполя» працюють на ринках зі значно більшим рівнем платоспроможності населення та в кращих економічних умовах.

При найнижчому серед аеропортів-конкурентів рівні ВПП на душу населення, частка неавіаційних доходів в структурі доходів аеропорту «Бориспіль» може бути наближена до середньоринкової.

Всі конкуренти реалізують амбітні заходи розвитку інфраструктури. В разі втрати конкурентної позиції аеропорт «Бориспіль» не зможе перетворитись на повноцінний хаб через нерозвиненість інфраструктури та, відповідно, неможливість надання необхідного «мінімального стикувального часу», що є вкрай важливим для трансферу.

## Розвиток інфраструктури аеропортів

Аеропорт		Плани розбудови інфраструктури
Західна Європа	Мюнхен	До 2022р.: збільшення пропускної спроможності терміналу на 6 млн. пас. З 2022: будівництво 3-ої злітно-посадкової смуги
	Відень	2025р.: нова злітно-посадкова смуга , модернізація, розширення терміналу.
Східна Європа	Шереметьєво	2030р.: збільшення пропускної здатності до 64 млн. пас/рік. будівництво 3-ої злітно-посадкової смуги , будівництво вантажний комплексу 20тис. кв.м.
	Варшава	Будівництво нового аеропорту "Central Polish Airport" поблизу Варшави
	Бориспіль	Реконструкція Льотної зони №2, будівництво нового термінального комплексу, новий вантажний термінал, будівництво перонів.
	Рига	2017-2022р.р: розширення зон реєстрації, сортування багажу, авіабезпеки (до 2018), багаторівневий паркінг, залізнична станція .
	Мінськ	2019р.: введення другої злітно-посадкової смуги .
Азія	Стамбул	2018 рік: 3-тя злітно-посадкова смуга, додатковий термінал на 90 млн. пас. З 2022: збільшення пропускної здатності до 200 млн. пас.

Результатами проведеного аналізу дозволяють зробити наступні висновки.

В сучасних економічних умовах будь-яке підприємство має будувати свою стратегію та добиватися успіху у конкурентному середовищі і брати участь у конкурентній боротьбі. Аеропорти цивільної авіації не є винятком. Розвиток аеропортів підтверджує, що вони перестали бути виключно постачальниками інфраструктури, а мають працювати в конкурентному оточенні на глобальному ринку.

Для того, щоб запропонувати ефективні конкурентні стратегії, які б забезпечували його конкурентоспроможність на ринку, в першу чергу, підприємству необхідно правильно оцінити конкурентне середовище.

Дієвим інструментом такої оцінки та визначення становища компанії порівняно з компаніями – конкурентами є бенчмаркінг.

Під час дослідження визначені основні конкуренти міжнародного аеропорту «Бориспіль». В конкуренції між хабами за далекомагістральні маршрути і трансферні потоки, наступні аеропорти є конкурентами аеропорту «Бориспіль»:

- основні (сильні) конкуренти: аеропорти Східної Європи, в першу чергу, Варшава, московська система аеропортів в першу чергу, Шереметьєво.

- помірний рівень конкуренції ідентифікується з боку європейських аеропортів: Мюнхен, Відень, а також аеропорту Стамбул.

Всі ці аеропорти наразі за обсягами перевезень значно випереджають аеропорт «Бориспіль» та визначаються як орієнтири для успішної реалізації хабової концепції.

Проведений бенчмаркінг аеропорту «Бориспіль» за такими основними показниками: пасажиропотік аеропортів – конкурентів, частка трансферних пасажирів, частка базової авіакомпанії у загальній кількості пасажирів, співставлення ВВП на душу населення та неавіаційних доходів аеропортів, розвиток інфраструктури аеропортів.

Визначено, що аеропорти - конкуренти розвиваються завдяки трансферним потокам, що генеруються їх базовими авіакомпаніями, наприклад: Франкфурт і Мюнхен - авіакомпанією «Lufthansa», Стамбул – «Turkish Airlines», Варшава – «LOT», Шереметьєво - «Аерофлот Російські Авіалінії» і т.д.

При хабовій моделі розвитку аеропорти конкурують через їх базові авіакомпанії. Аналіз поточного стану авіаційного ринку показує, що саме потужні базові авіакомпанії, які генерують основний пасажиропотік та створюють хаб, залучають пасажирів з інших аеропортів до свого базового хабу (центру маршрутної мережі) - розвивають власний хаб базування та послаблюють аеропорти-конкуренти. Таким чином, всі іноземні авіакомпанії, які працюють на українському ринку авіаперевезень, використовують потенціал зони покриття ДП МА «Бориспіль» лише для отримання додаткових пасажирів у свою мережу маршрутів. Отже, розраховувати на іноземні авіакомпанії при розбудові хабу в Борисполі недоцільно.

Аналітичні розрахунки свідчать, що серед аеропортів - конкурентів аеропорт «Бориспіль» працює на ринку з найнижчим платоспроможним попитом. Однак маючи найнижчий показник пасажиропотоку серед аеропортів – конкурентів, «Бориспіль» демонструє другий після Варшави темп приросту цього показника.

При проведенні бенчмаркінгу встановлено, що в середньому частка трансферу аеропортів конкурентів складає 30%. Така висока частка трансферних пасажирів досягається завдяки співпраці цих аеропортів з базовими авіакомпаніями. При цьому, лише аеропорт «Бориспіль» (27%) та аеропорт «Шереметьєво» збільшили частку трансферних пасажирів. Частка базової авіакомпанії майже у всіх конкурентів дорівнює або перевищує 50%, що підтверджує факт – міжнародний хаб створюється потужною авіакомпанією, яка є драйвером розвитку аеропорту базування.

Крім того, розвиток транзитного хабу значно збільшує кількість напрямків польотів з аеропорту. Авіакомпанія МАУ, яка розвиває стратегію дешевого мережевого перевізника на базі Бориспільського хабу, саме завдяки наявності великої кількості транзитних пасажирів підтримує більше двох десятків напрямків польотів, на які інакше не було б кінцевого пасажирів з Києва, достатнього для існування прямого рейсу.

При найнижчому серед аеропортів-конкурентів рівні ВПП на душу населення, частка неавіаційних доходів в структурі доходів аеропорту «Бориспіль» може бути наближена до середньоринкової.

Для того, щоб не втратити конкурентну позицію, аеропорт «Бориспіль» має вже сьогодні планувати перспективний розвиток інфраструктури, що сприятиме його перетворенню у вузловий аеропорт. Подальше зростання пасажиропотоку потребує розвитку інфраструктури. При плануванні такого розвитку важливим є стабільність реалізації проектів та їх розподіл на тактичні (короткострокові) та стратегічні, які потребують значно більших ресурсів.

Реалізація стратегії розвитку аеропорту, спрямованої на розбудову міжнародного хабу, значно підвищить конкурентоспроможність підприємства та наблизить його до профілю успішних міжнародних вузлових аеропортів.

#### *Список використаних джерел:*

1. Арефєва О.В. Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємств у цифровому економічному просторі/ Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі. Монографія / за ред. Ареф'євої О.В.. – К.: НАУ.2018 – С.7-19.
2. Балабанова Л.В. Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств: стратегічний підхід : монографія / Л.В. Балабанова, В.В. Холод. – Донецьк: ДонДУЕТ, 2006. – 294 с
3. Дикань В.Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства / В.Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. — Луганськ, 2010. — № 16. — С. 55—5
4. Офіційний сайт Державного комітету статистики України . Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
5. Офіційний сайт ДП МА «Бориспіль». Режим доступу: <https://kbr.aero>
6. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури. ». Режим доступу: <https://mtu.gov.ua>
7. Пілецька С.Т., Петровська С.В., Петровський О.О. Категоріальний апарат маркетингового забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств// Наукоємні технології. - Том 40. №4. – К.:НАУ, 2019. – С. 557-566

#### ***Побережна З.М.***

*кандидат економічних наук*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ АВІАКОМПАНІЇ НА МІЖНАРОДНОМУ РИНКУ**

Розвиток сучасної світової економіки сприяє не тільки посиленню коопераційних зв'язків між господарюючими суб'єктами різних країн, а й загострення конкуренції між ними, в тому числі і на міжнародному ринку послуг, одним з найважливіших секторів якого є транспортні послуги. У свою чергу серед транспортних послуг особливе місце займає ринок пасажирських авіаперевезень, оскільки є одним з найбільш динамічних ринків, що пов'язано з необхідністю забезпечення постійно діючих економічних, культурних та інших зв'язків між країнами і регіонами в умовах глобалізації.

Україна, в силу її географічного положення і економічного потенціалу, не може залишатися осторонь від глобальних процесів. Український ринок авіаперевезень з 2009 р. по 2013 р. мав тенденцію до поступового збільшення кількості пасажирських та вантажних авіаперевезень, яка росла щорічно в цілому на 10-15%, за винятком кризового періоду 2014-2015 рр. Слід відмітити, що починаючи з 2016 року ринок пасажирських авіаперевезень розвивався досить динамічно. Перевезення пасажирів здійснювала 21 вітчизняна авіакомпанія, серед яких лідируюче положення займали авіакомпанії «Міжнародні Авіалінії України», «Роза вітрів», «Азур Ейр Україна», «ЯнЕйр» та «Браво». За підсумками 2018 року п'ятьма найбільшими пасажирськими авіакомпаніями перевезено 11620,6 тис. осіб, що на 20,2 відсотка більше, ніж за 2017 рік, та складає майже 93 відсотки від загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній.

Настільки швидко зростаючий ринок не міг залишитися поза увагою міжнародних авіакомпаній, що зумовило їх підвищений інтерес до українського ринку. В Україну почали виконувати прямі рейси такі найбільш швидкозростаючих перевізника Близького Сходу - Emirates, Qatar Airways. Український авіаринок приваблює не лише світових авіаперевізників, а й низькобюджетні авіакомпанії такі як: Ryanair, Ernest Airlines, Wizz Air. У цих умовах українським авіакомпаніям - учасницям міжнародного ринку авіаперевезень - необхідно жорстко відстоювати свої позиції на цьому високо конкурентному ринку і залучати не тільки українських, а й іноземних пасажирів, в тому числі транзитних. У зв'язку з цим слід зазначити, що багато українських авіакомпаній відстають за якістю послуг, що надаються від більшості своїх конкурентів. Тому українським авіакомпаніям належить розробити і реалізувати стратегію підвищення конкурентоспроможності з урахуванням зростання суперництва авіакомпаній на міжнародному ринку авіаперевезень.

Питання розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень детально розглянуті в працях зарубіжних авторів Дж. Бізіньяні, Р. Доганіса, П.С. Демпсі, Дж. Рассела та ін., а також російських - М. Рожко, А.А.Фрідлянда, А.Т. Чубукової та ін. Процес модернізації авіаційного транспорту України висвітлений у роботах відомих дослідників авіаційного бізнесу: П.Ю. Родіонова, М.В. Кравченко, О.В. Ареф'євої, Д.О. Бугайко, О.В. Костроміної, Ю.Ф. Кулаєва, Н. Ленуар та ін. Разом з тим в даних роботах не в повній мірі розкриті особливості розвитку міжнародного ринку пасажирських авіаперевезень і не визначені в достатній мірі вимоги до конкурентоспроможності, що пред'являються до українських авіакомпаній в умовах зростаючої економічної нестабільності.

Встановлено, що конкурентоспроможність авіакомпанії підтверджується її спроможністю тривалий час займати бажане місце на ринку серед інших авіакомпаній за рахунок конкурентних переваг в ефективності транспортної

діяльності, якості продукції, стабільності фінансового становища, сприятливого іміджу.

Конкурентоспроможність авіакомпанії як суб'єкта ринкових відносин визначається трьома групами факторів: на макроекономічному рівні - конкурентоздатністю країни; на галузевому рівні - конкурентоспроможністю галузі; на рівні компанії - факторами, що характеризують її власний потенціал і місце на ринку.

В умовах конкуренції, що збільшується, обмеженої можливості застосовувати високі пасажирські тарифи, авіакомпанії змушені змінювати пріоритети і переорієнтувати свою діяльність з урахуванням диференційованого підходу до якості своєї продукції. Для цілеспрямованого регулювання рівня якості надання послуг авіакомпанії необхідна система менеджменту якості. В процесі менеджменту якості розробляється політика якості, визначаються стратегічні і тактичні цілі, розподіляється персональна відповідальність виконавців (рис. 1).

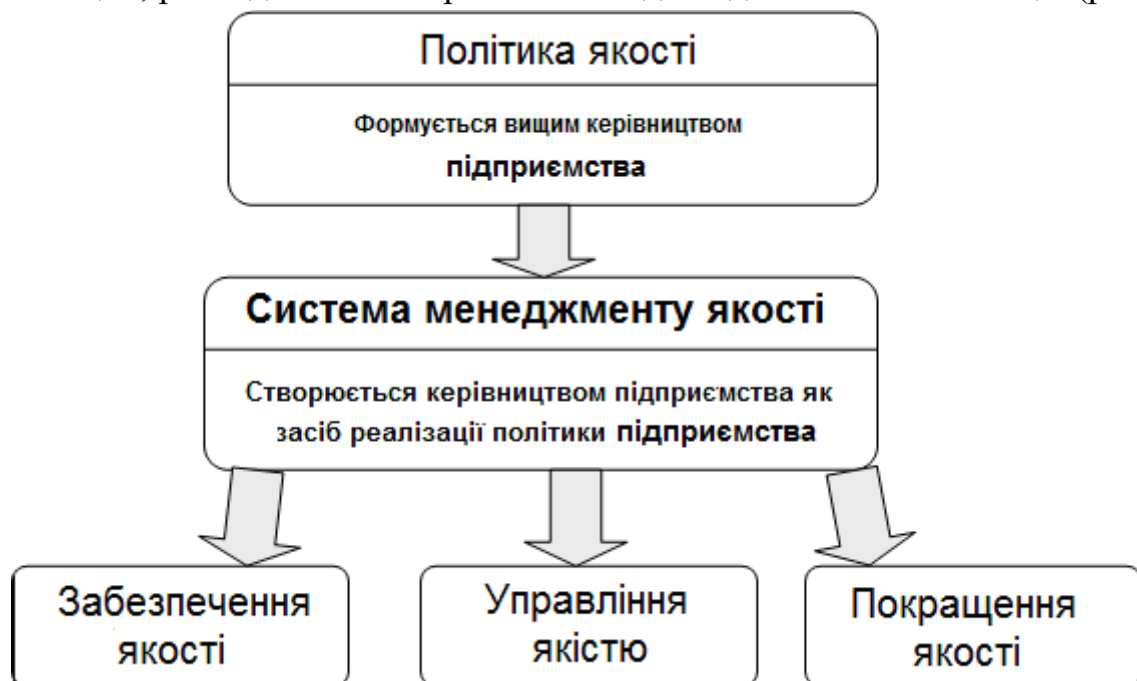


Рис. 1. Процес менеджменту якості

\*розроблено автором

У межах системи управління якістю застосовуються показники для оцінки рівня якості продукції, які класифікуються з позицій її складу і досліджуваних властивостей.

Поодинокі і комплексні показники якості можуть об'єднуватися в різноманітні групи в залежності від того, які відносини об'єкта (системи) з зовнішнім середовищем повинні бути відображені. Приклад такого групування показано у табл. 1.

Разом з тим, при розгляді питань конкурентоспроможності необхідно врахувати особливості сучасного етапу розвитку світової економіки, яка характеризується глибокими змінами у всій системі міжнародних відносин..

## Групування показників якості продукції авіакомпанії\*

Середовище застосування	Група показників якості	Значення	Приклади застосування
1. Предметне середовище	Показники функціонального значення	Характеризують здатність товарів виконувати їх основні функції	Обсяг перевезень, мережа маршрутів
2. Предметне середовище просторі	Показники транспортбельності	Характеризують здатність продукції до транспортування без використання або споживання її	Середній час і трудомісткість наземного обслуговування пасажирів
3. Виробничо-технологічне середовище	Показники технологічного та організаційного рівня виробництва	Характеризують склад і структуру продукції, що визначають її пристосованість до досягнення оптимальних витрат при виробництві, експлуатації та відновленні	Ремонтопридатність, надійність, безвідмовність вузлів і деталей авіаційної техніки
4. Середовище економічних відносин	Економічні показники	Відображають витрати на розробку, виготовлення і експлуатацію виробів, а також економічну ефективність експлуатації	Собівартість перевезень, рівень тарифів на авіаперевезення
5. Середовище екологічних відносин	Екологічні показники	Характеризують рівень шкідливих впливів на навколишнє середовище, що виникають при експлуатації або споживанні продукції	Рівень шуму і емісія відпрацьованих газів
6. Середовище ергономічних відносин	Ергономічні показники	Враховують комплекс гігієнічних, антропологічних, фізіологічних, психологічних властивостей людини, що виявляються в виробничих і побутових процесах	Відстань між кріслами, температура, вологість і освітленість в салонах, розташування приборів в кабіні пілотів
7. Середовище естетичних відносин	Естетичні показники	Характеризують такі властивості продукції, як оригінальність, виразність, відповідність стилю, середовищу і т.п.	Зовнішній дизайн літака і внутрішній інтер'єр салонів
8. Середовище патентно-правових відносин	Патентно-правові відносини	Характеризують ступінь патентної здатності виробів в країні і за кордоном, а також його патентну чистоту	Кількість запатентованих винаходів в авіакомпанії
9. Нормативне середовище	Показники стандартизації	Показують ступінь використання стандартизованих виробів і рівень уніфікації складових частин виробів	Використання стандартів по обслуговуванню пасажирів, частка уніфікованих документів в документообороті
10. Середовище ринкових відносин	Показники конкурентоспроможності	Характеризують стан конкурентоспроможності товару або групи товарів одного класу	Безпека, регулярність, зручність розкладу і т.д.

\*узагальнено автором на основі джерел [1,3]

Суттєвою рисою подібних змін стає глобалізація. Глобалізація має безпосередній вплив на діяльність авіакомпаній, викликаючи загострення міжнародної конкуренції та інтеграцію бізнесу. Підвищення конкурентоспроможності являє собою обов'язкову умову успішної інтеграції України в світову індустрію авіаперевезень. Для майбутнього конкурентного розвитку українських авіакомпаній необхідно мати якість авіаперевезень на рівні світових стандартів.

Продукція авіакомпанії включає чотири різновиди: основна, супутня, додаткова і підтримуюча (рис. 2).



Визначення вихідних понять дозволяє перейти до формування комплексу показників для оцінки якості основної, супутньої, додаткової та підтримуючої продукції авіакомпанії.

#### 1) Основна продукція

Характеризується: безпекою польотів; регулярністю і пунктуальністю польотів; забезпечення авіаційної безпеки; зручність розкладу польотів; комфортабельність повітряних суден (ПС); робота бортпроводників; бортове харчування; розваги на борту ПС (включаючи ЗМІ); програма заохочення часто літаючих пасажирів; ефективне управління збійними ситуаціями.

#### 2) Супутня продукція

Характеристики супутньої продукції відображають: роботу базового аеропорту; наземне забезпечення авіаперевезень.

#### 3) Додаткова продукція

Оцінюється можливостями надання додаткових послуг пасажиром високих класів.

#### 4) Підтримуюча продукція

Оцінюється можливостями надання допомоги та спеціальних послуг пасажиром, які мають особливі потреби.

Розробка продукції авіакомпанії і управління нею є одним з найбільш важливих аспектів менеджменту. Тому методика оцінки конкурентоспроможності продукції авіакомпанії на основі системи показників якості вкрай необхідна, в ній повинні бути забезпечені порівняльність і співставленість показників, призначених для стратегічного розвитку самої авіакомпанії.



Рис.2. Види продукції авіакомпанії

При проведенні оцінки конкурентоспроможності продукції авіакомпанії необхідно дотримуватися послідовності виконання дій, представлених на рис. 3.



Рис. 3. Блок-схема послідовності визначення заходів підвищення конкурентоспроможності та якості продукції авіакомпанії

*\*розроблено автором*

## **Блок 1. Визначення стратегічної мети авіакомпанії**

Початковий етап роботи з оцінки конкурентоспроможності - це вибір стратегічної мети авіакомпанії.

Щоб досягти своєї стратегічної мети, авіакомпанія повинна зробити правильний вибір трьох базових стратегій розвитку бізнесу (стратегія поведінки на ринку; конкурентна стратегія; стратегія конкурентних переваг) і зуміти направити всі свої ресурси на їх реалізацію.

## **Блок 2. Конкурентний аналіз**

### **2.1. PEST - аналіз**

З його допомогою оцінюються фактори зовнішнього середовища: політичні (як держава може впливати на бізнес), економічні (як впливає на діяльність авіакомпанії стан економіки країни), соціальні (як виглядає потенційний клієнт організації) і технологічні (які інновації представлені на ринку і як вони відображаються на бізнесі авіакомпанії). Можна також визначити основні загрози, ризики та можливості. Проведення PEST-аналізу перед SWOT-аналізом

допомагає прийняти адекватні реальній ситуації рішення про коригування стратегії.

## **2.2. Оцінка конкурентних сил галузі**

При оцінці конкуренції використовується модель М. Портера, по якій конкуренція в будь-якій галузі є взаємодія п'яти конкурентних складових: конкуренція серед існуючих в галузі фірм; потенційна загроза входу в галузь нових конкурентів; підприємства інших галузей, що виробляють товари-замінники; постачальники; споживачі.

## **2.3. Оцінка конкурентних позицій конкуруючих підприємств в галузі**

При оцінці конкурентних позицій визначаються стратегічні групи підприємств, що функціонують в галузі.

## **2.4. SWOT-аналіз**

Дозволяє отримати ясну оцінку сил підприємства і ситуації на ринку. В процесі цього аналізу визначають сильні і слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози, які виходять із його найближчого оточення (зовнішнього середовища).

## **2.5. SNW-АНАЛІЗ**

Являє собою сукупність складових: Strength (сильна сторона), Neutral (нейтральна сторона) і Weakness (слабка сторона). Додавання при аналізі нейтральної сторони важливо, так як часто для перемоги в конкурентній боротьбі може виявитися достатнім стан, коли дане конкретне підприємство відносно всіх своїх конкурентів за всіма, крім однієї, ключовим позиціям знаходиться в стані N, і тільки по одному - в стані S.

## **Блок 3. Формулювання вимог до якості продукції авіакомпанії**

Один з основних підходів при визначенні таких вимог - орієнтація на споживача. Вона повинна бути забезпечена організаційно, фінансово, методично і технічно.

## **Блок 4. Визначення номенклатури і розрахунок показників якості, що підлягають оцінці**

Визначення ступеня впливу кожного з видів продукції авіакомпанії на загальну оцінку її якості може бути виконано наступним чином:

- якісним - методом експертної оцінки;
- кількісним - методом приватних множників Лагранжа на основі статистичних даних і розрахованих коефіцієнтів парної кореляції між якістю окремих видів продукції і загальною оцінкою її якості;
- комбінацією якісного і кількісного методів.

## **Блок 5. Розрахунок інтегрального показника якості**

Для оцінки якості продукції авіакомпанії повинен застосовуватися інтегральний показник, який має вигляд лінійної багатофакторної функції:

$$Y = \sum_{i=1}^n a_i \times X_i,$$

де  $Y$  - інтегральний показник якості продукції;  
 $a_i$  - ваговий коефіцієнт якості  $i$ -ої складової якості продукції;  
 $X_i$  - величина, що характеризує рівень якості  $i$ -ої складової продукції;  
 $i$  - номер складової якості продукції авіакомпанії;  
 $n$  - кількість складових якості продукції авіакомпанії.

### **Блок 6. Визначення рівня конкурентоспроможності досліджуваної авіакомпанії**

На основі проведених розрахунків інтегрального показника якості ( $Y$ ) слід визначити рівень конкурентоспроможності авіакомпанії. Чим ближче отримане значення  $Y$  до 100, тим вище рівень конкурентоспроможності. При значенні  $Y \leq 50$  авіакомпанії необхідно терміново змінювати базову стратегію розвитку. В інтервалі від  $50 < Y < 95$  авіакомпанія конкурентоспроможна, але потрібно прийняття заходів по її підвищенню. При  $Y \geq 95$  авіакомпанії потрібно утримувати досягнуті конкурентні позиції.

### **Блок 7. Розробка заходів щодо підвищення конкурентоспроможності**

Для уточнення напрямків посилення конкурентоспроможності слід провести аналіз результатів і виявити складові якості продукції з низьким результатом - саме на ці компоненти необхідно звернути найбільшу увагу. Об'єктами подальших зусиль є показники якості продукції, виступаючі аналогічним показникам у конкурентів.

В результаті оцінки конкурентоспроможності продукції можуть бути обрані наступні шляхи її підвищення:

- розширення набору пропонованих пасажиром послуг;
- зміна тарифної політики;
- зміна порядку реалізації продукції на ринку;
- входження в глобальне об'єднання авіаперевізників з урахуванням міжнародного досвіду розвитку інтеграційних процесів у сфері авіаперевезень;
- зміна структури і розміру інвестицій у розвиток авіакомпанії;
- активізація інноваційної діяльності;
- модернізація парку рухомого складу;
- вдосконалення системи стимулювання персоналу;
- зміна співвідношення перевезень на внутрішніх і міжнародних повітряних лініях та ін.

Високий рівень конкуренції на міжнародному авіаринку і специфіка послуг, що надаються змушують авіакомпанії активно вдаватися до конкуренції в площинах цінового і функціонального розмаїття. Для цього їм потрібно весь час займатися поліпшенням ефективності своєї комерційної діяльності (мінімізація витрат) і підвищувати продуктивність. Для цього авіакомпаніям необхідно застосувати ряд заходів з даного напрямку (рис. 4).

Таким чином, будь-яка авіакомпанія для підвищення своєї конкурентоспроможності повинна займатися власним розвитком, шляхом

постійного вдосконалення продуктивних і виробничих технологій, впровадження інформаційних технологій в процес, підвищення кваліфікації співробітників тощо. Саме розгалуженість даних компетенцій має сформувати можливість для якісного обслуговування потреб клієнтів і вантажоперевізників.



Рис. 4. Заходи щодо підвищення ефективності і поліпшення продуктивності авіакомпаній

\*розроблено автором

Як показують статистичні дані, про діяльність авіаційної галузі у 2018 році, кількість перевезених пасажирів збільшилась порівняно з 2017 роком на 18,7 відсотка та склала 12529 тис. чоловік.

Разом з цим, обсяги перевезень вантажів та пошти авіаційним транспортом України збільшилися на 19,7 відсотка та становили 99,1 тис. тонн. (Табл. 2)

Упродовж 2017 року українські авіакомпанії перевезли рекордну кількість пасажирів — 10,55 млн. (Рис.5)

Обсяги перевезень МАУ в аеропорту "Бориспіль", для якого компанія є базовим перевізником, збільшилися на 18% до 6,25 млн пасажирів, а частка трансферних пасажирів на регулярних рейсах досягла 54%. Крім того, у 2017 році МАУ досягла рекордної позначки — 40 млн перевезених пасажирів за свою історію. (Рис.6)

Крім МАУ, лідерами ринку пасажирських авіаперевезень залишаються компанії "Роза вітрів", "Азур ейр Україна", "Атласджет Україна" та "Браво". (Рис.7)

## Показники діяльності авіакомпаній України\*

	Одиниці виміру	Всього			у т. ч. міжнародні		
		2017	2018	% 2018/2017	2017	2018	% 2018/2017
Діяльність авіакомпаній							
Перевезено пасажирів	тис.чол.	10556,3	12529,0	118,7	9614,9	11446,1	119,0
в т.ч. на регулярних лініях	тис.чол.	6768,2	7867,6	116,2	5837,2	6796,2	116,4
Виконані пасажиро-кілометри	млрд.пас.км	20,3	25,9	127,6	19,9	25,4	127,6
в т.ч. на регулярних лініях	млрд.пас.км	12,6	15,6	123,8	12,1	15,1	124,8
Перевезено вантажів та пошти	тис.тонн	82,8	99,1	119,7	82,6	98,8	119,6
в т.ч. на регулярних лініях	тис.тонн	19,2	21,1	109,9	18,9	20,8	110,1
Виконані тонно-кілометри (вантажі+пошта)	млн.ткм	275,3	339,7	123,4	275,2	339,6	123,4
в т.ч. на регулярних рейсах	млн.ткм	70,5	92,0	130,5	70,4	91,9	130,5
Виконано комерційних рейсів	тис.од.	93,0	100,3	107,8	78,1	84,1	107,7
в т.ч. регулярних	тис.од.	63,3	67,0	105,8	49,9	52,3	104,8
Діяльність аеропортів							
Відправлено та прибуло ПС	тис.од.	159,9	182,8	114,3	125,6	145,6	115,9
в т.ч. на регулярних рейсах	тис.од.	121,4	140,3	115,6	95,0	111,5	117,4
Пасажиропотоки	тис.чол.	16498,9	20545,4	124,5	14591,1	18357,5	125,8
в т.ч. на регулярних рейсах	тис.чол.	12646,1	15811,1	125,0	10770,3	13658,7	126,8
Поштовантажопотоки	тис.тонн	52,3	56,4	107,8	51,1	55,2	108,0
в т.ч. на регулярних рейсах	тис.тонн	47,3	51,3	108,5	46,0	50,1	108,9

\*узагальнено автором на основі джерела [2]

## У 2017 році українські авіакомпанії перевезли максимальний обсяг пасажирів

Джерело: Державіаслужба

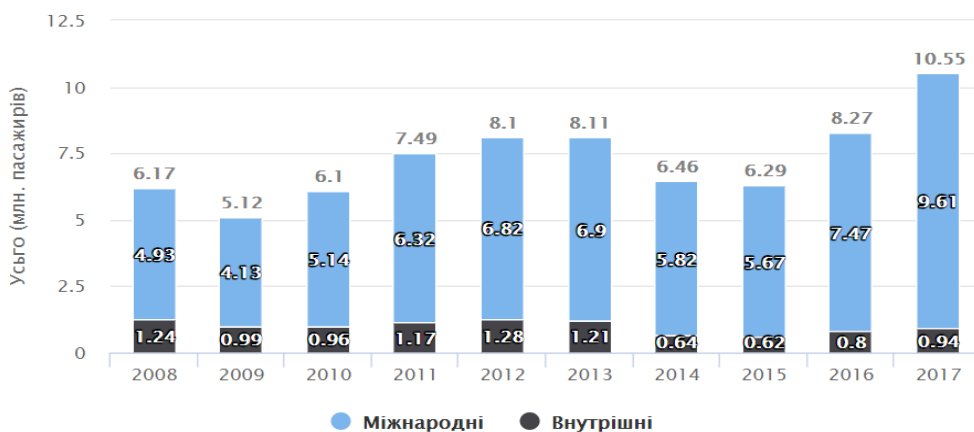


Рис. 5 Обсяг перевезень українськими авіакомпаніями

Доля транзиту виросла з 50,7% у 2013 році до 54,1% у 2017 році

Джерело: МАУ



Рис. 6. Кількість перевезених пасажирів МАУ 2013-2017 рр.

МАУ здійснила польотів на 16,4% більше, ніж минулого року. Wizz Air – на 57%

Джерело: Украерорух



Рис. 7. Динаміка перевезень авіакомпаніями за 2017 р.

Як бачимо з рис. 7 найбільшу кількість пасажирів було перевезено авіакомпанією МАУ, на другому місці Turkish Airlines, на третьому – Belavia. Але українським авіакомпаніям потрібно не зупинятись на досягненні, а розширювати можливості і укріпляти свою лідируюче положення на міжнародному ринку авіаперевезень.

Найважливішими завданнями для підвищення конкурентоспроможності авіакомпанії на сучасному етапі є:

- збалансований розвиток аеропортової мережі;
- розвиток інфраструктури аеронавігації;
- підвищення якості послуг, що надаються;
- розвиток парку ПС;
- розширення сфер раціонального використання авіації;
- вдосконалення навчання авіаційного персоналу та інформаційно-аналітичного забезпечення повітряного транспорту;
- вдосконалення систем державного регулювання;
- підвищення безпеки польотів;

- вдосконалення системи держрегулювання в галузі авіаційної екології та ін.

Зрілість ринку і зростання конкуренції спонукають до утворення сильних авіатранспортних об'єднань. Для збереження і розширення частки ринку авіакомпанії України повинні точно позиціонувати на цільовому ринку свій продукт, який не поступається кращим світовим стандартам з безпеки і регулярності польотів, якості експлуатованих повітряних суден (ПС), пропонованого сервісу, рівню цін і співвідношенню ціна-якість та ін.

**Висновки.** До основних факторів забезпечення конкурентоспроможності авіакомпаній відносяться: стан економіки країни, а також жорстка міжгалузева конкуренція цивільної авіації з іншими видами транспорту і внутрішньогалузева - між авіакомпаніями.

З урахуванням світових тенденцій, конкурентоспроможність авіакомпанії розглядаються в контексті вдосконалення її якісних характеристик при стабільній тарифній політиці. Якість як стратегічний фактор і як початковий підхід до організації управління господарюючим суб'єктом являється важливою складовою в конкурентній боротьбі і безпосередньо впливає на конкурентоспроможність продукції.

Для оцінки якості продукції авіакомпанії доцільно проводити розрахунок окремих показників якості, з урахуванням вагових коефіцієнтів їх значущості, і визначати інтегральний показник, який дозволяє акумулювати всі компоненти якості за складовими з найбільш повним урахуванням якісних результатів діяльності.

Використання системи показників якості продукції веде до підвищення експлуатаційної ефективності авіакомпанії і найбільш повного задоволення вимог споживачів, що забезпечує посилення конкурентної позиції авіакомпанії на ринку авіатранспортних послуг.

Регулярний аналіз значень інтегрального показника якості та його окремих складових дає можливість виявити наявні резерви підвищення якості продукції, оптимізації функціонування авіакомпанії і здійснення стратегічного довгострокового планування її діяльності в умовах конкуренції, що посилюється.

З метою підвищення конкурентоспроможності авіакомпаній пропонуються наступні рекомендації:

1) Можливості державної підтримки з лізингу авіатехніки, залучення тимчасово вільних грошових коштів транспортних організацій і підприємств, створення єдиної бонусної системи, при якій в незалежності від авіакомпанії на рахунок пасажирів нараховується певна кількість бонусних миль.

2) вдосконалення системи післяпродажного обслуговування вітчизняних літаків (скорочення часу доставки запасних частин, збільшення швидкості ремонту повітряних судів, створення відповідних служб при аеропортах);

3) вдосконалення системи знижок при покупці літаків вітчизняного виробництва.



### *Список використаних джерел:*

1. Новикова М.В. Сучасні тенденції діяльності авіаційної галузі України // Формування ринкових відносин в Україні. – 2008. – № 1(80). – С. 163-167.
2. Підсумки діяльності авіаційної галузі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.avia.gov.ua>
3. Кузнецова Е.Ю., Дунаева Н.О. Конкуренентоспособность авиакомпаний на международном рынке // Вестник ЮУрГУ. – 2008. – № 14. – С. 65-73.
4. Портер М. Конкуренция. М.: Вильямс, 2018. 608 с.
5. Офіційний сайт МАУ [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.flyuia.com>
6. Офіційний сайт Wizz Air [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <https://wizzair.com>
7. Підсумки роботи транспорту України [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу: <http://www.ukrstat.gov.ua>
8. Прейгер Д. Стан і проблеми розвитку авіаційної галузі України // Економіка України. Науковий журнал Міністерства економіки України, Міністерства фінансів України та Національної академії наук. – № 6(571). – К.: Преса України., 2010. – С. 4-21.
9. Сокол І., Олейникова О. Цивільна авіація України: тенденції, перспективи, пріоритети // Економіст. – 2007. – № 5. – С. 28-30.

### **Полоус О.В.**

*кандидат економічних наук, доцент*

*Національний авіаційний університет, м. Київ*

### **ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОЛІТИК УКРАЇНСЬКИХ АВІАКОМПАНІЙ В СФЕРІ CRM&HF**

Безпека польотів є однією з головних цілей Міжнародної організації цивільної авіації. У цій області досягнуто значного прогресу, проте необхідним і можливим є подальше поліпшення діяльності за даним напрямом. Давно відомим є той факт, що приблизно три з чотирьох аварій відбуваються в результаті недостатньо оптимальних дій людини і це вказує на те, що будь-яке досягнення в цій галузі буде в значній мірі сприяти підвищенню рівня безпеки польотів [1].

З появою в Україні сучасних технологій, які швидко та впевнено розвивалися, та появою авіації постало питання безпеки людини в середовищі даних нововведень. Нова доба в історії цивільної авіації України розпочалася зі створення у жовтні 1992 року державного органу регулювання авіаційної діяльності – Укрaviaції, що співпало із започаткуванням ринкових відносин у цивільній авіації. Була надана свобода ініціативі, створенню нових національних авіакомпаній різноманітних форм власності. До цього часу і нині вітчизняні авіакомпанії діють за міжнародними стандартами регулювання діяльності авіації в країні.

Рівень безпеки українських авіакомпаній демонструє досить високі показники. Але для покращення та для ідеальної роботи авіакомпаній України пропонується зосередити увагу малих українських авіакомпаній на таких ключових моментах:

- розширенні знань про принципи CRM на основі ознайомлення з брошурами, технічними проспектами, передрукованими статтями і матеріалами досліджень, що розповсюджуються серед них, а також відеозаписами інцидентів або подій, що підкреслюють думку «таке може статися і з вами»;
- проведення власних семінарів для членів екіпажів з використанням «ролігравання ролей» з метою демонстрації методики CRM;
- поетапне включення принципів CRM в програми початкової підготовки першого пілота. У процесі такої підготовки ключовими елементами мають бути атмосфера відкритості в кабіні екіпажу і відпрацювання навичок із прояву наполегливості;
- введення принципів CRM в навчальні плани періодичної наземної перепідготовки, в курс підготовки з підвищення кваліфікації командирів повітряних суден і керівництва з виконання польотів;
- наймання фахівців в якості ядра інструкторського складу для розробки програм проведення власного курсу підготовки за програмою CRM;
- використання консультанта із профільних установ для підготовки програм проведення власного курсу підготовки за програмою CRM;
- безпосередня закупівля повної програми підготовки із CRM у третьої сторони.

Також, пропонується зосередитися на таких розділах підготовки за програмою: спілкування, усвідомлення ситуації, вирішення проблеми, лідерство, подолання стресу, критичний розбір, навички міжособистісного спілкування (рис. 1.).

Структура стандартів CRM формується:

- а) за типами підготовки: первісне, підвищення кваліфікації, перепідготовка, поточна підготовка;
- б) за типами повітряних суден: літаки, вертольоти;
- в) за персоналом: льотний екіпаж, екіпаж кабіни;
- г) за організацією підготовки: підготовка інструкторів CRMІ (instructor) і екзаменаторів інструкторів CRMІЕ (instructor examiner). Акредитація інструкторів здійснюється за трьома контекстами кваліфікації: інструктор основної підготовки, інструктор тренажерів і лінійний інструктор. Управління всім процесом здійснюється менеджером CRM-Manager.

Суть запропонованої концепції екіпажу полягає в синтезі і безперервності всіх процесів на повітряному транспорті (рис. 2.). Вона не виключає поділу функцій. Концепція передбачає наскрізну повну відповідальність за безпеку і ефективність всіх учасників індустрії в ключовій операції - польоті. Повні ресурси екіпажу Total Crew Resources (TCR) є багатовимірною функцією множин:

$$TCR = F\{C_c, C_A, C_F, C_R, C_L, C_T, C_E\} \quad (1)$$

де:  $C_c$  - льотний екіпаж, що складається з фахівців пілотської кабіни cockpit crew;  $C_A$  - екіпаж повітряного судна aircraft (+ бортпровідники) cabin crew;  $C_F$  -

екіпаж польоту flight (+ авіатехнік і інфраструктура технічного обслуговування) flight crew; C<sub>R</sub> - екіпаж маршруту route (+ авіадиспетчер і комплекс управління повітряним рухом) route crew; C<sub>L</sub> - екіпаж авіакомпанії airline (+ управління авіакомпанії) airline crew; C<sub>T</sub> - екіпаж транспортного комплексу transport (+ інфраструктура транспортного комплексу) transport complex crew; C<sub>E</sub> - середовище environment (+ суспільство, техносфера) environment crew.

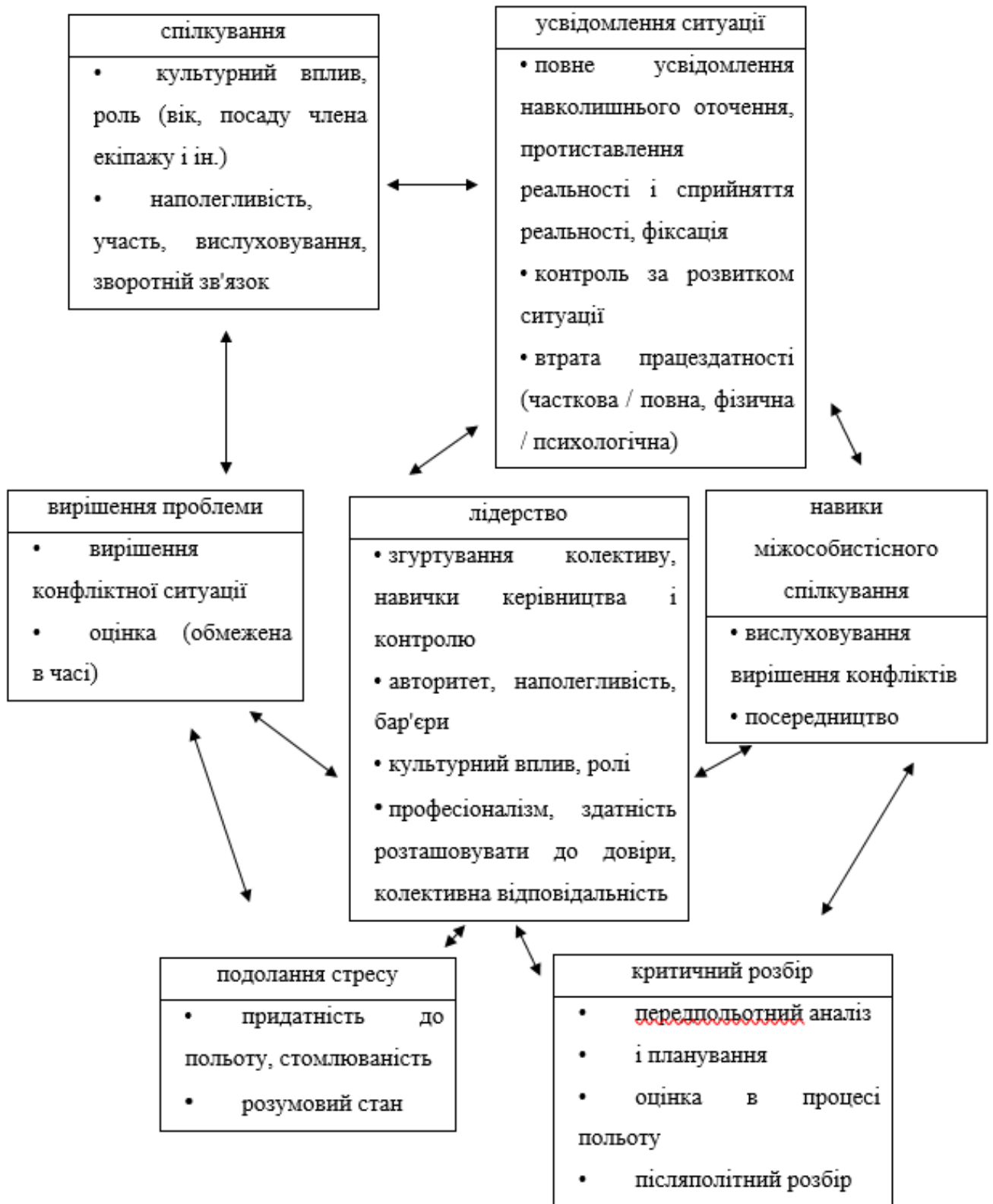


Рис. 1. Розподіл підготовки за програмою CRM  
Джерело: побудовано за даними [2, 3, 4]

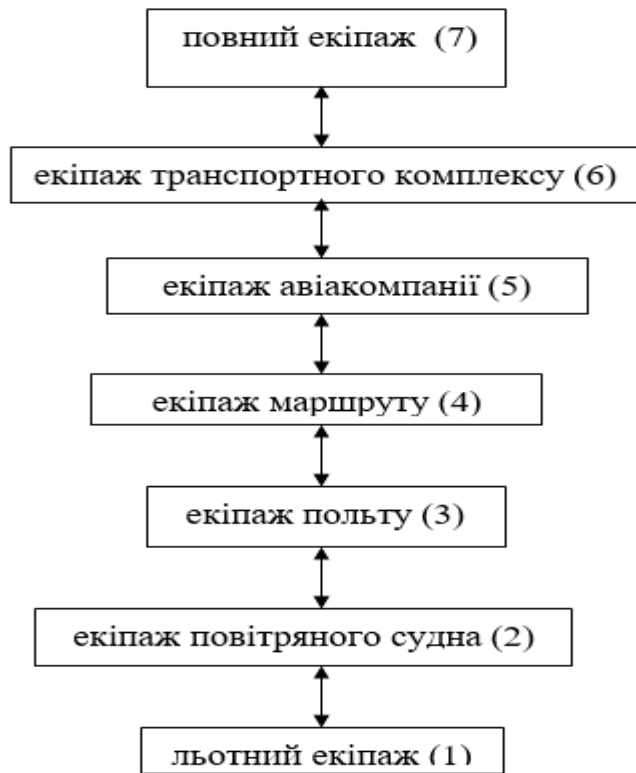


Рис. 2. Ресурсна концепція екіпажу Total Crew Resources (TCR)  
Джерело: побудовано за даними [5]

Повний методологічний комплекс управління ресурсами екіпажу складається з організаційних, методичних і технічних завдань. У табл. 1 представлена основна організаційно-методична схема для розробки програм управління ресурсами екіпажу в компетенції відомства повітряного транспорту або в практиці льотної діяльності авіаперевізника.

Можна виділити основні проблеми в управлінні ресурсами екіпажу:

- недостатня підтримка - ситуація, коли один член екіпажу не надає підтримку іншому при високих навантаженнях в польоті;
- ігнорування стандартних операційних процедур - випадки невиконання обов'язкових контрольних перевірок в умовах крайнього дефіциту часу;
- стресові проблеми, коли екіпаж відчуває труднощі в адаптації до незвичайних ситуацій терміновості;
- емоційні проблеми, коли агресивність, крайня упередженість, конфлікти, домашні турботи впливають на особисті взаємини в екіпажі;
- мотиваційні проблеми: ситуації критичних дефіцитів часу і стресу через мотивації «потрапити додому»;
- проблеми лідерства: недолік адекватного делегування завдань командиром членам екіпажу;
- проблеми комунікацій: неясності і невизначеності у виконанні обов'язків і звичайному спілкуванні між собою членів екіпажу;

- проблеми менеджменту: економічний пресинг, тиск керівництва до якнайшвидшого вильоту без належної підготовки.

Таблиця 1

Методика розробки та впровадження технології управління ресурсами екіпажу

Модулі	Зразки змісту
Загальні умови	CRM є сучасною технологією, що вимагає високої культури і рівня загального менеджменту в організації. Це є обов'язковою умовою - знайти і визначити в авіакомпанії керівника, який знайомий з програмою, переконаний в доцільності її введення і володіє абсолютним авторитетом серед льотного складу. Це може бути перший керівник, або шеф-пілот, або авторитетний пілот-наставник. Надати йому повноваження і відповідальність за нововведення, оформити спеціальним наказом.
Встановлення корпоративних цілей	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення безпеки польотів за рахунок введення принципів CRM в кожному аспекті льотних операцій.</li> <li>2. Введення принципів CRM в інтенсивну підготовку льотних контролерів.</li> <li>3. Створення ефективних команд - екіпажів.</li> <li>4. Індивідуальне професійний розвиток пілотів.</li> <li>5. Підвищення задоволеності працею.</li> <li>6. Просування персонального зростання.</li> <li>7. Розвиток і посилення навичок підготовки і прийняття рішень.</li> <li>8. Розвиток навичок комунікації.</li> <li>9. Створення механізмів вирішення проблем поведінки.</li> </ol>
Ресурс	Оцінити доступні фінансові та часові ресурси і встановити реалістичні цілі.
Вибір виконавця	Початкове введення здійснюється самостійними компетентними в технологіях CRM фахівцями або зовнішніми експертами - консультантами. При будь-якому виборі первинною метою нововведення є підготовка групи тренерів авіакомпанії з числа найздібніших, компетентних і досвідчених льотних фахівців, які будуть постійними агентами введення і підтримання цілей програми.
Підбір кандидата і підготовка тренерів	Попереднє інформування про програму. Виявлення інтересів і зацікавленості тренерів. Розробка критеріїв відбору. Відбір і початкове навчання.
Логістика програми	Підготовка матеріалів змісту. Організація навчальних приміщень, оснащення обладнанням.
Зміст	Складається з чотирьох основних частин: 1) вступна частина; 2) підготовка і сертифікація тренерів; 3) основне навчання; 4) оцінка і моніторинг результатів.
Виконання	Проведення семінарів та заходів. Підготовка і сертифікація тренерів. Підготовка і сертифікація учасників. Управління змінами. Управління опором.
Оцінка ефективності	Анкетування і листи опитування. Інтерв'ю з учасниками. Складання проміжних звітів. Підсумкові звіти. Огляди діяльності і тривалості практики використання CRM.

Джерело: складено за даними [6]

Перш за все, необхідно переконати адміністрацію авіакомпанії, екіпажу в ефективності методу (презентація - від 45 хв. до 3-х годин). Перевіряючі органи - критична група в нововведенні, з ними потрібна окрема робота, вони частіше за всіх представників адміністрації контактують з екіпажами. В подальшому рекомендується обов'язкове поширення методу на обслуговуючий персонал (бортпровідників) для тренінгів процедур терміновості.

Загальний час процедур методу дуже сильно залежить від субкультури авіакомпанії, в якій впроваджується метод. Початок експерименту можливий з одним екіпажем, парою пілотів. Дуже ефективними є відеокліпи по 1,5 - 3 хв. (більше 8 хв. - увага і засвоєння різко знижується).

Активно має використовуватися соціометрія за допомогою анкет і бланків оцінки методу і окремих процедур. CVR - бортовий реєстратор радіообміну. CHIRP - системи добровільних докладів.

Отже, для професійної діяльності екіпажу необхідно володіти такими вміннями:

1. Постановка правильних питань. Одним з найважливіших ресурсів екіпажу є інформація. Основним методом збору інформації є правильні питання і до самого себе, і до інших. Не можна ставити двозначних питань і задалегідь маніпулювати відповідями членів екіпажу. Командир екіпажу, який вважає свій особистий досвід абсолютним критерієм для управління екіпажем, позбавлений найважливішого менеджерського вміння.

2. Відкритий виклад думок. Кожна людина часто відходить від критичного моменту в викладі будь-якого явища і намагається представити його однозначно, маючи одні тимчасово внутрішні сумніви. Командир екіпажу, як правило, відкрито висловлює свої думки, чого не вистачає іншим членам екіпажу, які мають своє тверде переконання.

3. Обговорення розбіжностей. Різні думки членів екіпажу можуть мати декілька допустимих альтернативних варіантів рішень. Оптимальний варіант може бути визначений лише під час обговорення. В льотній практиці переважає авторитарний тип управління - «роби, як я сказав».

4. Конструктивна критика. Передбачає можливість і допустимість помилки кожним членом екіпажу. Командир екіпажу, свідомо не допускає своєї вразливості, не здатний до достатньої відкритості і позбавляє себе цінних процедур навчання в спілкуванні і важливого менеджерського вміння.

5. Прийняття рішень. У командира екіпажу є неминуха професійна необхідність приймати рішення. Інші члени екіпажу можуть бути менш підготовлені для прийняття рішень і часто позбавлені можливості виробляти це вміння в повній мірі. Рішення - це акти управління безпекою та командир, який активно використовує при прийнятті рішень думки членів екіпажу, активно оптимізує ресурси.

6. Управління ресурсами. Кожному пілоту необхідно вміння управляти чотирма головними ресурсами: людьми (знаннями, досвідом, інстинктами, здоров'ям, емоціями своїми і інших членів екіпажу); паливом в часовому вимірі; ПС і його системами; інформацією - схеми, керівництва, контрольні карти, вербальні обміни, інформація про політ.

Також, необхідно слідувати наступним основним принципам:

- позитивне делегування функції пілотування в екіпажі є найвищим пріоритетом управління;
- позитивне делегування контролю обов'язків так само важливо, як і позитивне делегування самих обов'язків;
- пілот повинен уникати виконання другорядних операцій;
- якщо виникає суперечлива інтерпретація факту, для вирішення проблеми залучається зовнішнє джерело інформації;
- кожного разу, коли існує суперечлива інформація, необхідна перехресна перевірка із незалежного джерела;
- якщо у будь-якого члена екіпажу, особливо у командира, виникають сумніви щодо дозволів, процедур і ситуацій, він зобов'язаний повідомити про це іншим членам екіпажу.

Наведено декілька прикладів українських авіакомпаній, які активно залучені до використання CRM&HF, в тому числі міжнародного зразка. Авіакомпанія «WINDROSE» («Роза вітрів») була заснована 28 жовтня 2003 року. Базується «WINDROSE» в Київському міжнародному аеропорту «Бориспіль» України. Компанія пройшла шлях від авіаційного брокера до найбільшої української чартерної авіакомпанії.

Виконує чартерні та регулярні авіарейси з базового аеропорту «Бориспіль», а також практично з усіх регіонів України, експлуатуючи наступні типи ПС: Airbus-A-321 (4 ПС), Airbus-A-320 (1ПС) та Ембраєр ERJ-145 EU/EP/LR (7ПС). А також бізнес-джет перевезення з аеропорту «Жуляни» експлуатуючи: Hawker800XP (2ПС) та Hawker850XP (1ПС). Загалом 15 літаків. Частка чартерних авіаперевезень авіакомпанії на українському ринку становить близько 60 %.

Windrose використовує висококваліфікованих пілотів ICAO та JAA. Законодавчо кількість нальоту обмежена до 90 годин на місяць та 900 годин на рік. Пілоти отримують конкурентні зарплатні пакети, включаючи базову зарплату, оплату за стаж, добові та 52 дні річної відпустки. Більшість пілотів Windrose - це громадяни України.

Windrose проводить тренінги (початкове, періодичне та тренувальне навчання) з аутсорсингом сторонніх компаній (SFTC Sofia, IFTC Istanbul та ін.). Навчання ведеться на постійній основі, з метою проведення більшості тренувань у непікові (пізня осінь та рання весна) місяці. Компанія Airbus також проводить навчання A321 Type Rating.

Windrose реалізує систему управління безпекою польотів відповідно до вимог ІКАО (Doc 9859 AN / 474, 2009) та є оператором, що сертифікований IOSA.

Програма відновлення флоту є важливою складовою стратегії розвитку авіакомпанії. Завдяки новим поставанням повітряних суден Windrose зосереджується на переході флоту до літаків сімейства Airbus. Цей перехід дозволяє пропонувати більш високу якість, більш послідовний продукт, дозволяючи Windrose оптимізувати свої операції навколо загальної платформи.

Перехід до більш однорідного флоту має значні операційні, фінансові та конкурентні переваги. Завдяки цьому Windrose покращує ефективність своїх операцій, знижує одиничні витрати і пропонує покращений та послідовний продукт для клієнтів.

Політикою ТОВ «Авіакомпанія «Азур Ейр Україна» є дотримання встановлених стандартів безпеки польотів і забезпечення повної відповідності нормативним вимогам у всіх сферах своєї експлуатаційної діяльності, як на землі, так і під час виконання польотів.

Для досягнення цієї мети Авіакомпанія буде підтримувати на постійній основі дієву програму гарантії якості за всіма напрямками своєї діяльності.

Ця програма гарантії якості враховує всі виробничі аспекти діяльності Авіакомпанії та передбачає можливість контролю кожного важливого етапу

виробничого процесу для забезпечення безперервності схвалень Авіакомпанії відповідно до OPS1, Part-M Підчастина G і Part-145.

Керівництво ТОВ «Авіакомпанія Азур Ейр Україна» твердо переконано у необхідності впровадження принципів забезпечення якості в усі процеси діяльності і закликає кожного співробітника, незалежно від його компетенції і сфери відповідальності, керуватись цими принципами у своїй роботі та брати активну участь в удосконаленні процесів і процедур, які існують.

Компанія МАУ вирізняється стандартами безпеки та якістю польотів, адже надає цьому дуже великого значення. Програма Аудиту з безпеки IATA (IOSA) є всесвітньо відомою та визнаною системою оцінки операційного менеджменту і систем контролю авіакомпанії. IOSA керується визнаними в усьому світі принципами аудиту з якості та розроблена таким чином, щоб аудити проводилися стандартизованими та послідовними методами.

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» - це перший офіційно зареєстрований в IOSA перевізник в СНД, який успішно пройшов Аудит з Безпеки IATA (IOSA).

МАУ стала 51-м зареєстрованим перевізником IOSA з понад 250 членів IATA, приєднавшись до таких компаній як KLM, Lufthansa, Австрійські Авіалінії, TAP і SAS, що є в реєстрі IOSA.

Програма аудиту складається з восьми пунктів:

- 1) корпоративна організація та керівництво;
- 2) операційна діяльність;
- 3) операційний контроль/керівництво повітряним рухом;
- 4) технічна підтримка та обслуговування літаків;
- 5) робота екіпажу;
- 6) наземне обслуговування літаків;
- 7) перевезення вантажу;
- 8) операційна безпека.

Ініціюючи розробку нової програми Аудиту з безпеки, IATA ставила за мету відповідність таким авіаційним стандартам: Сертифікат IOSA визнаний Федеральним авіаційним агентством США (FAA), як вимоги аудиту кодшерингової програми США для іноземних компаній.

*Висновки.* Отже, навчання екіпажів CRM є програмою загальної освіти, до якої людина, одного разу звернувшись, повертається знову. CRM - частина підготовки нової сучасної конфігурації, за допомогою якої екіпажі здійснюють виконання своїх обов'язків протягом всього професійного життя. Перспективи і потенціал програми далеко не розкриті. У системах професійної льотної підготовки, мабуть, не було систем, де пілоту пропонували б освоювати і оперувати не в льотних операціях, а в комунікаціях і розумінні іншої філософії екіпажу, не обмежуючи його кабіною пілота. Ці знання та навички пілоту потрібні і корисні для всього професійного життя, і в тому числі поза ним. Основна



перспектива авіакомпанії - конкурентні переваги. Більш досконалі льотні людські ресурси, підвищення рівня людського капіталу забезпечують можливість планувати і мати збалансовані характеристики флоту та стандартів підготовки.

*Список використаних джерел:*

1. Airbus Industrie Air Transport Seminar, Toulouse, France, 25-29, March 1996.
2. Aircrew Integrated Management (AIM), Toulouse, France, May 9, 1996.
3. Blake R. R., Mouton J.S. Effective crisis management // Across the board. 1988. V. 26, № 6. P. 41-45.
4. BOEING Airplane Evaluation Seminar, Seattle, USA, June, 3-18, 1994.
5. Kane M.R. Air Transportation. Iowa, USA, 1990.
6. Wiener E.L. et. al. Cockpit Resource Management. Academic Press, N.Y., USA. 1993.
7. Авіакомпанія «WINDROSE». Офіційний сайт. URL: <https://windrose.aero/>
8. Авіакомпанія «Азур Ейр Україна». Офіційний сайт. URL: <http://www.azurair.ua/>
9. Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України». Офіційний сайт. URL: [https://www.flyuia.com/ua/ua/home?gclid=Cj0KCQjwyoHIBRCNARIsAFjKJ6Du3o1n0P6xIXtlzxyuSub1aZrEP9A6mxQzUoxQpR\\_jqdHh-7jzgIaAqI4EALw\\_wcB](https://www.flyuia.com/ua/ua/home?gclid=Cj0KCQjwyoHIBRCNARIsAFjKJ6Du3o1n0P6xIXtlzxyuSub1aZrEP9A6mxQzUoxQpR_jqdHh-7jzgIaAqI4EALw_wcB)

***Полторацька О.Т.***

*кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародної економіки  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

***Сидоренко К.В.***

*кандидат економічних наук, старший викладач кафедри міжнародної економіки  
Національний авіаційний університет, м. Київ*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ВИРОБНИЧОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ МІЖНАРОДНИХ АЕРОПОРТІВ**

В сучасних умовах розвитку світового господарства розвинена виробнича інфраструктура міжнародних аеропортів стає не тільки одним із факторів підвищення спроможності країн до реального економічного зростання як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах, а й перетворюється на конкурентну перевагу країн на глобальному ринку. Однак з підвищенням динамізму світової економіки та в міру розширення обсягів авіаційних перевезень усе гостріше постає питання недосконалості інфраструктури аеропортового обслуговування, виявляється потреба у збалансованому розвитку всіх її ланок в умовах дефіциту інвестицій. Таким чином, перед науковцями, урядами й бізнесом різних країн постає завдання з визначення та системного впровадження ефективних механізмів формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів. Проблематика трансформації, нарощення обсягів і модернізації аеропортової інфрасистеми стосується й України та актуалізується у зв'язку з адаптацією до стандартів і практик ЄС з урахуванням пріоритетних векторів інтеграції та ключових напрямів лібералізації авіаційного простору.

На основі глибоких і ґрунтовних наукових розробок у сфері розвитку конкурентної інфраструктури повітряного транспорту таких зарубіжних і

українських учених, як О. Ареф'єва [1], К. Баттон [14], П. Белобаба [13], Н. Бондар [2], М. Бутко [3], А. Грехем [15], М. Григорак [4], Г. Жаворонкова [5], Н. Ітані [17], В. Кулик [6], О. Ложачевська [7], Р. Макарію [18], О. Никифорук [19], М. Пенета [20], А. Рибчук [10], С. Сіденко [11], М. Хуссейн [16], В. Чужиков [12] нами було запропоновано й обґрунтовано ключові компоненти механізму підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів з урахуванням специфіки структуризації глобального авіаринку [8; 9; 21; 22]. Однак нерозв'язаною залишається проблема розвитку і реалізації потенціалу удосконалення вітчизняної інфрасистеми міжнародних аеропортів для посилення її конкурентних позицій на світовому ринку авіаційних перевезень.

Метою роботи є конкретизація механізмів формування, трансформації та нарощення аеропортової інфраструктури України, створення її динамічних конкурентних переваг.

На сучасному етапі розвитку вітчизняний аеропортовий сектор перебуває на стадії формування й характеризується нездатністю повністю відповідати вимогам глобального авіаринку, відставанням від загальносвітових тенденцій. Тому, з метою реалізації у повній мірі транзитного потенціалу, посилення конкурентних позицій України на світовому ринку повітряних перевезень та глобальної конкурентоспроможності загалом одним із пріоритетних завдань стратегічного розвитку нашої країни повинно стати підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури вітчизняних міжнародних аеропортів.

Оскільки конкурентоспроможність виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів має пряму залежність від конкуренції на глобальному авіаринку (на конкурентних ринках повітряних перевезень надлишковий попит призводить до підвищення цін на аеропортове обслуговування, робить заходи з розширення аеропортової інфраструктури прибутковими, сигналізує про рівень і терміни її коригування), конкуренція не повинна обмежуватися, а її регулювання необхідне лише в тих випадках, коли аеропортове обслуговування має важливе значення для кінцевих споживачів і не може бути скопійоване без істотних витрат. Традиційно це такі центральні інфраструктурні послуги, як система зліт-посадки, перони, пасажирські термінали, система обробки багажу та ін. Таким чином, для формування конкурентоспроможності аеропортової інфрасистеми України актуальним є проведення реформ у сфері державного регулювання конкуренції на ринку аеропортового обслуговування, для чого пропонується наступне:

1. Застосування диференційованого підходу до регулювання: конкуренція на ринку аеропортового обслуговування не повинна обмежуватися, а її регулювання необхідне лише в тих випадках, коли аеропорти мають монопольну владу.

2. Регуляторна політика повинна будуватися на принципах ефективного управління: регулюючі інститути повинні бути незалежними і демократичними, а процес регулювання повинен бути відкритим і прозорим.

3. Регуляторна політика повинна орієнтуватися на захист споживачів від ризику зловживання ринковою владою: слід чітко визначити сферу послуг виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів, яка повинна підлягати регулюванню, та усунути цінове регулювання центральних інфраструктурних послуг.

4. Регулювання потрібно здійснювати за допомогою ефективних ринкових інструментів – встановлення граничних цін на аеропортове обслуговування, застосування стимулів для залучення інвестицій та економії витрат.

5. Здійснення регуляторної політики стосовно інтеграції, яка веде до зниження конкуренції (як горизонтальних, так і вертикальних зв'язків).

6. Формування конкурентного середовища на ринку авіаційних перевезень шляхом проведення його лібералізації, що дозволить увійти на авіаринок стороннім постачальникам послуг, як от – хендлінгові провайдери, паливно-заправні компанії.

Регулювання конкуренції на ринку аеропортового обслуговування повинне бути незалежним, демократичним і справедливим. Це важливо з двох причин. По-перше, якщо міжнародні аеропорти піддаються м'якій конкуренції, вони зацікавлені надавати в оренду об'єкти аеропортової інфраструктури, однак можуть впливати на отримання субсидій, створювати бар'єри для входу на ринок, збільшити витрати на усунення суперництва з метою збереження монопольного становища та уникнення скорочення доходів і прибутку. По-друге, регулювання інвестицій вказує на те, що для уникнення недофінансування система повинна бути надійною. Конкуренція збільшує ці ризики: створює ризик того, що міжнародні аеропорти зазнають невдачі через рух структурних зрушень з одного аеропорту в інший, ризик появи дуже прибуткових аеропортів. Посилення конкуренції припускає, що регулюючі органи мають вирішувати, які аеропорти повинні стати предметом регулювання та які його не потребують із реальною загрозою контррегулювання.

З метою підвищення конкурентоспроможності виробничої інфраструктури вітчизняних міжнародних аеропортів має бути модернізована система управління інфраструктурою в таких важливих напрямках. По-перше, повинна бути тісна координація між інституціями, відповідальними за різні види інфраструктури, керуючись загальним розумінням цілей соціально-економічного зростання країни і ролі кожного класу активів в їх досягненні. Так, розробляючи конкурентні стратегії виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів, варто враховувати повний діапазон підходів відповідних секторів та забезпечити узгодженість з політикою розвитку транспортного сектору, екологічною політикою, енергетичною стратегією, і врешті – враховувати інтеграційну політику країни.

По-друге, повинен бути чіткий баланс між політичними і технічними обов'язками у сфері інфраструктури – політики і державні лідери встановлюють загальні цілі і стратегічні напрями, а експерти мають визначати, як найкращим

чином задовольнити ці цілі, створюючи конкретні проекти і плани. Однак прийняття рішень має залишатися підзвітним політичному керівництву.

По-третє, необхідно на законодавчому рівні закріпити ролі та обов'язки між державним і приватним секторами з регулювання, ціноутворення й субсидування, права власності, фінансування. Приватний сектор часто розглядається як постачальник, який забезпечує фінансування або управління активами, однак реальне співробітництво між державним і приватним секторами є вигідним для обох сторін. Слід враховувати можливість більшої участі приватного сектору в розвитку виробничої інфраструктури вітчизняних аеропортів не тільки шляхом активної ролі в її фінансуванні, але й з надання ширших компетенцій приватним гравцям у виборі кращої альтернативи проектів.

По-четверте, має бути забезпечена взаємодія зацікавлених сторін протягом усього процесу, щоб уникнути неоптимальних рішень і непотрібних затримок. Повинна бути забезпечена прозорість і доступність інформації щодо пропонуванних проектів. Важливо переконатися, що всі стейкхолдери можуть брати участь у процесі повною мірою.

Нарешті, для підтримання конкурентних переваг виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів необхідні два вирішальні фактори – достовірні дані, на основі яких постійно здійснюється аналіз її функціонування, і довгострокове планування, підкріплене потужним потенціалом державного сектору. Якісна та своєчасна інформація необхідна для забезпечення ефективного планування, надання послуг або продуктів, контролю.

Формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів України передбачає у короткостроковій перспективі імплементацію такої практики, як укладання контрактів на управління аеропортами, угод про оренду об'єктів виробничої інфраструктури, концесії на послуги. Право власності, контролю витрат, цін, якості повинне залишатися за державою і споживачами, а управління й інвестування – передаватися приватному сектору на тендерній основі. У довгостроковій перспективі необхідним є поступове збільшення участі приватного сектору у формуванні інфраструктури вітчизняних міжнародних аеропортів й аж до її часткової приватизації.

В умовах динамічного розвитку глобального авіаринку недостатня або неадекватна інфраструктура міжнародних аеропортів може виявитися нагальною проблемою. Як правило, зростання потреби в інфраструктурі зосереджує увагу на питанні фінансування, достатнього для її задоволення. Враховуючи найкращу практику різних країн світу з підвищення продуктивності в секторі інфраструктури, слід виокремити три основні кроки, які допоможуть у підвищенні конкурентоспроможності інфраструктури вітчизняних міжнародних аеропортів:

1. Оптимізація проектних портфелів. Один із найпотужніших способів знизити загальну вартість аеропортової інфраструктури шляхом правильного поєднання проектів та уникнення інвестування в нераціональні. Власники

інфраструктурних об'єктів повинні застосовувати точні критерії відбору, щоб визначити відповідність пропонованих проектів конкретним цілям, розробити сучасні методи оцінювання з метою з'ясування недоліків і переваг від реалізації певних проектів, а також оцінювати пріоритетність проектів, враховуючи потенційні наслідки для всієї системи, а не розглядати окремі проекти в ізоляції.

2. Раціоналізація реалізації інфраструктурних проектів. Ця сфера дає можливість заощадити та скоротити терміни реалізації проектів розвитку інфраструктури. Для спрощення реалізації проектів слід оптимізувати процес їхнього схвалення, інвестувати значні засоби на ранніх стадіях планування та дизайну інфраструктури, структура контрактів повинна заохочувати скорочення часу і зниження витрат. Контракти можуть призвести до економії витрат, наприклад, заохочуючи застосування заощадливого будівництва, впровадження передових будівельних технологій тощо.

3. Ефективне використання більшої частини існуючої інфраструктури. Замість того, щоб вкладати засоби в нові коштовні проекти, уряд може задовольнити потреби в інфраструктурі, отримуючи більше з наявних можливостей. Підвищення ефективності використання активів, оптимізації планування технічного обслуговування, а також розширення використання заходів з управління попитом може скоротити витрати на інфраструктуру міжнародних аеропортів.

На сьогодні у світі відбувається процес консолідації всіх функцій регулювання діяльності цивільної авіації, однак у деяких країнах світу нормативно-правова база, що регулює авіаційний сектор, не гармонізована з нормами міжнародного повітряного права і вимогами ІКАО й ІАТА. Заповнення зазначених прогалів повинно здійснюватися як шляхом видання окремих законів і відомчих нормативно-правових актів (зокрема державних авіаційних правил та ін.), так і шляхом внесення необхідних змін у чинні законодавчі та інші нормативно-правові документи.

Позитивним моментом у формуванні конкурентоспроможності виробничої інфраструктури є визначення країнами концептуальних напрямів розвитку міжнародних аеропортів. Концепції розвитку міжнародних аеропортів включають аналіз стану і прогнози авіаперевезень, враховують можливості інфраструктурного забезпечення для задоволення попиту на авіаперевезення та містять заходи з адаптації аеропортової інфраструктури для можливості приймати повітряні судна нового покоління. Однак концепції розвитку міжнародних аеропортів країн світу являють собою локальні документи, в яких не пов'язані основні ланцюги технологічного процесу, недостатньо враховуються інтереси і тенденції розвитку інших сфер авіаційного бізнесу, тенденції та перспективи розвитку системи енергозабезпечення. До того ж концепції розвитку міжнародних аеропортів окремих країн світу повинні бути синхронізовані та узгоджені в перспективі з Глобальною стратегією ООН щодо боротьби з міжнародним

тероризмом, Глобальним планом забезпечення авіаційної безпеки, Глобальним планом забезпечення безпеки польотів, іншими глобальними ініціативами міжнародних організацій. Отже, національні стратегії розвитку авіаційного транспорту мають узгоджуватися через призму реалізації державних інтересів з програмами координації інфраструктурних відносин у світовому господарстві (організацій системи ООН, регіональних інтеграційних об'єднань тощо).

Отже, модернізація механізму формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів України повинна полягати в посиленні конкурентних позицій на основі застосування інтеграційної моделі, яка передбачає впровадження низки функціональних інструментів (рис. 1).



Рис. 1. Система ключових інструментів формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів України

*\* розроблено авторами*

#### А. Організаційні:

1. Узгодження та гармонізація національних стратегій, що враховують розвиток інфраструктури повітряного транспорту, з програмами координації інфраструктурних відносин у світовому господарстві.

2. Реалізація проектів лібералізації повітряного сполучення між Україною та

країнами – членами Європейського Союзу, лібералізації ринків інфраструктурних послуг, що дозволить удосконалити державну політику регулювання конкуренції на ринку послуг з наземного обслуговування в аеропортах й знизити рівень концентрації в аеропортовому секторі.

3. Впровадження цілеспрямованих програм безпеки для вирішення проблем інфраструктури, які б відповідали глобальним планам безпеки авіації міжнародних авіаційних організацій.

4. Налагодження кращого співробітництва між авіаційним співтовариством і усіма зацікавленими сторонами авіації, що стимулюватиме створення ефективної системи комунікацій й гнучку адаптацію до змін у цивільній авіації, глобальному діловому середовищі та ринку.

5. Створення необхідного інституціонального середовища, зокрема, державних наглядових органів для забезпечення та підвищення прозорості і доступності фінансування авіаційної інфраструктури, а також ефективного використання ресурсів.

6. Включення міжнародних аеропортів до глобальних виробничих мереж, що відкриє ширші можливості імплементації передового світового досвіду управління виробничою інфраструктурою міжнародних аеропортів.

7. Включення міжнародних аеропортів до глобальних ланцюгів створення доданої вартості, що дозволить підвищити рівень аеропортового обслуговування та його відповідність зростаючим потребам та вимогам глобального авіаринку.

#### Б. Фінансово-економічні:

1. Застосування механізмів державно-приватного партнерства для розширення, реконструювання і модернізації виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів.

2. Ініціація державних програм сприяння підвищенню ефективності аеропортової інфраструктури завдяки фінансовій підтримці авіабізнесу (пільгове кредитування, податкові пільги, державні гарантії за комерційними цільовими кредитами тощо).

3. Залучення іноземного капіталу, запровадження програм спільного інвестування у розвиток інфраструктури.

4. Впровадження механізму компенсації інвестицій у стратегічні інфраструктурні об'єкти.

5. Впровадження довгострокового фінансового планування реалізації інфраструктурних проектів в аеропортовому секторі відповідно до стратегічних пріоритетів країни.

6. Забезпечення ефективного контролю за використанням фінансових засобів та запобігання корупції під час реалізації інфраструктурних проектів.

7. Застосування в аеропортовому секторі інструментарію валютного ринку для зменшення впливів фінансових економічних криз.

#### В. Технічні:

1. Забезпечення відповідності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів стандартам, рекомендованим практикам і процедурам, що пропонуються глобальними авіаційними інституціями.

2. Застосування комплексних заходів із модернізації та розширення інфраструктури на засадах концепцій сталого і гармонійного розвитку, що дозволить підвищити екологічну ефективність авіації, зокрема обмеження або зменшення впливу авіаційних викидів парникових газів на глобальний клімат, зниження рівня шуму.

3. Впровадження інноваційних технологій для забезпечення високого рівня інфраструктурних послуг аеропортів.

4. Впровадження інформаційно-комунікаційних інновацій: створення системи кібернетичної безпеки цивільної авіації, сучасної інфраструктури зв'язку та навігації, єдиної інформаційно-комунікаційної платформи для забезпечення взаємодії суб'єктів різних видів транспорту.

5. Впровадження інноваційних технічних рішень, які б дозволили вчасно реагувати на руйнування інфраструктурної системи, спричинені стихійними лихами, конфліктами або іншими причинами.

6. Розширення транспортної інфраструктури навколо аеропортів, що дозволить більш ефективно сполучення між аеропортами та населеними пунктами.

7. Створення системи сучасних мультимодальних логістичних центрів на прилеглих до аеропортів територіях, що сприятиме покращенню процесів забезпечення міжнародних торговельних потоків.

Таким чином, пріоритети формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури вітчизняних міжнародних аеропортів та створення довгострокової конкурентної переваги України у світовому господарстві полягають у першочерговому впровадженні комплексу інтегрованих заходів (з урахуванням вектора важливості індикаторів конкурентоспроможності інфраструктури аеропортів), спрямованих на забезпечення безпеки, мінімізацію впливу аеропортової інфрасистеми на довкілля, підвищення соціально-економічного добробуту населення країни.

#### *Список використаних джерел:*

1. Ареф'єва О.В., Штангерт А.М. Розвиток підприємств авіаційної галузі в контексті економіки знань. – Львів: Укр. акад. друкарства, 2011. – 224 с.

2. Бондар Н.М. Розвиток транспортної інфраструктури України на засадах державно-приватного партнерства. – Київ: НТУ, 2014. – 336 с.

3. Бутко М., Сидоренко І. Еволюційні погляди на модернізацію різних ієрархічних рівнів виробничої інфраструктури // Економіст. – 2013. – №3. – С. 11-14.

4. Григорак М.Ю., Савченко Л.В., Соколова О.Є. Логістичні концепції розвитку аеропортів. – К.: Логос, 2017. – 384 с.

5. Жаворонкова Г.В., Садловська І.П. Стратегічне управління авіатранспортними підприємствами. – К.: Кондор, 2012. – 676 с.

6. Кулик В.А. Інвестиційні ресурси інноваційних проектів модернізації аеропортів [online] Доступно: <http://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/169>



7. Ложачевська О.М., Паламарчук Ю.А. Формування стратегії економічного розвитку пасажирського терміналу аеропорту. – К.: Кондор, 2009. – 240 с.
8. Полторацька О.Т. Процес координації та застосування принципів узгодження дворівневої системи взаємодії МАО з аеропортами України // Проблеми системного підходу в економіці. – 2009. – №31. – С. 14-24.
9. Полторацька О.Т., Сидоренко К.В. Інфраструктурне забезпечення авіаційного транспорту // Інноваційно-інвестиційні проблеми розвитку економіки України: наук.-практ. конф., 22 грудня 2011 р.: тези доп. – К., 2011. – С. 17-18.
10. Рибчук А.В. Формування глобальної виробничої інфраструктури світового господарства: автореферат... канд. екон. наук, спец.: 08.00.02 – світ. госп-во і міжнарод. екон. і відносини. – К.: Київський нац. ун-т ім. Т. Шевченка, 2010. – 32 с.
11. Сіденко С.В. Світовий ринок послуг в умовах глобальних трансформацій // Стратегія розвитку України. – 2017. – №2. – С. 7-13.
12. Чужиков В.І. Авіаційні альянси в глобальній конкурентній моделі XXI століття // Вісник Державної комісії з цінних паперів та фондового ринку. – 2010. – №3-4. – С. 9-16.
13. Belobaba P., Odoni A., Reynolds T. Airport Systems: Planning, Design. – Saint Louis: McGraw-Hill, 2012. – 816 p.
14. Button K., Vega H. Globalization and transport (The globalization of the world economy series). – Cheltenham: Edward Elgar Pub., 2012. – 752 p.
15. Graham A. Managing airports: An international perspective, 4th ed. – New York: Routledge, 2013. – 360 p.
16. Hussain M. Investment in Air Transport Infrastructure. – Washington DC: The World Bank, 2010. – 260 p.
17. Itani N., O'Connell J., Mason K. A macro-environment approach to civil aviation strategic planning [online] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2014.02.024>.
18. Macario R., Magalhaes L., Reis V. A new methodological framework for evaluating flexible options at airport passenger terminals [online] Available at: <https://doi.org/10.1016/j.cstp.2018.03.003>.
19. Nykyforuk O., Gusev Yu., Chmyreva L. Public-private partnership: institutional environment for the development and modernization of Ukraine's infrastructure // Economy and Forecasting. – 2018. – №3. – P. 79-101.
20. Peneda M., Reis V., Macário R. Critical factors for the development of airport cities [online] Available at: <https://doi.org/10.3141/2214-01>
21. Sydorenko K. Mechanisms of development the competitiveness of international airports in conditions of intensification of the global air transport market // European Applied Sciences. – 2014. – №4. – P. 129-130.
22. Sydorenko K. The mechanism of competitiveness management of production infrastructure of international airports in the global air transportation market // European science review. – 2015. – №4. – P. 159-162.

## **ПІСЛЯМОВА**

Наукові досягнення, представлені авторами в монографії, розкривають потенціал інтелектуального та інноваційного зростання як національної економічної системи так окремих підприємств в умовах глобалізації та розширення інформаційного, цифрового простору. Розвиток міжнародних економічних взаємозв'язків та нарощування професійних компетенцій господарюючих суб'єктів, наявні конкурентні умови та поява нових викликів до забезпечення ефективності розвитку спонукають до наукового пошуку інноваційних методів (інструментів) управління економічними процесами і системами, обґрунтування стійкості й ефективності використання ресурсів. Отримані наукові досягнення формують наукове підґрунтя ефективності управління такими аспектами забезпечення стійкості розвитку підприємств як конкурентоспроможність, безпека, інноваційність, фінансова діяльність, якість та гнучкість виробництва продукції. Описані в наукових дослідженнях результати розкривають альтернативність напрямів діяльності підприємств в глобальному просторі та обґрунтовують вибір стратегічних пріоритетів розвитку економічного потенціалу, що в сукупності формує теоретико-методологічну основу для забезпечення ефективності стійкого розвитку підприємств у міжнародному цифровому просторі.

***Бажаємо нових професійних досягнень та творчих відкриттів авторам наукового видання!!!***

***З повагою, редакція видання***

## ЗМІСТ

	Стор.	Автор. аркуші
<i>Передмова</i> .....	3	
<b><i>Розділ 1. Організаційно-економічне забезпечення міжнародної конкурентоспроможності підприємств в цифровому економічному просторі</i></b> .....	7	
<i>Ареф'єва О.В., Бабич С.М.</i> Стратегічні аспекти управління конкурентоспроможністю підприємства в цифровому економічному просторі. ....	7	0,478
<i>Ареф'єв С.О.</i> Генезис антимонопольного управління використанням потенціалу підприємства. ....	14	0,434
<i>Коваленко О.В., Коваленко Н.В.</i> Методологічні підходи до формування стратегії розвитку підприємства. ....	22	0,692
<i>Ороховська Л.А.</i> Сутність та особливості процесу глобалізації сучасного світового господарства. ....	30	0,717
<i>Пілецька С.Т.</i> Стратегія спеціалізації та диверсифікації в контексті сталого розвитку підприємств. ....	40	0,352
<b><i>Розділ 2. Теоретико-методичні засади стратегічного управління об'єктами цифрової економіки</i></b> .....	47	
<i>Дикань В.Л., Шраменко О. В.</i> Стратегічні орієнтири державного регулювання суб'єктів малого та середнього бізнесу.. ....	47	0,556
<i>Dumchenko O., Abolhasanzad Alireza</i> Experience of functioning and development of fuel and energy complex: international aspect. ....	55	0,507
<i>Колещук О.Я.</i> Формування інноваційної платформи розвитку машинобудівних підприємств: зарубіжний досвід. ....	62	0,386
<i>Каліна І.І.</i> Система становлення цифрової економіки в конкурентному бізнес середовищі. ....	69	0,513
<i>Коритько Т.Ю.</i> Цифрова економіки та її вплив на конкурентоспроможність підприємств. ....	77	0,527
<b><i>Розділ 3. Інноваційний розвиток підприємств в умовах економіки знань</i></b> .....	86	
<i>Ареф'єв С.О., Ганущак-Єфіменко Л.М.</i> Підприємницька діяльність як передумова розвитку компетенцій в період економіки знань. ....	86	0,352
<i>Борисюк І.О., Вовк О.М.</i> Розвиток інтелектуального капіталу як конкурентної переваги підприємства. ....	94	0,505
<i>Давидова О.Ю.</i> Методологічне підґрунтя формування та оцінювання інноваційного управління розвитком підприємств. ....	103	0,387
<i>Зиз ДО.</i> Інноваційний потенціал підприємства в системі управління розвитком. ....	111	0,427
<i>Прохорова В.В., Чобіток В.І.</i> Модель удосконалення організації системи мотивації викладачів закладів вищої освіти. ....	118	0,421

	Стор.	Автор. аркуші
<b>Розділ 4. Фінансове забезпечення конкурентоспроможності підприємств в міжнародному цифровому просторі. . . . .</b>	127	
<i>Кравченко О.О. Кравченко Н.В.</i> Забезпечення фінансової стійкості підприємств в умовах міжнародного економічного простору. . . . .	127	0,629
<i>Прохорова В.В., Проценко В.М., Мушнікова С.А.,</i> Стратегічний контролінг в формуванні конкурентних переваг промислового підприємства. . . . .	136	0,434
<i>Reznik N.</i> The mechanism of effective state regulation of stock exchange activity on the example of Ukraine . . . . .	143	0,585
<i>Чебанова Н.В., Орлова М.В.</i> Формування міжнародної конкурентоспроможності підприємств в розрізі діагностики стану внутрішнього середовища за МСФЗ для зміцнення експортного потенціалу. . . . .	151	0,586
<b>Розділ 5. Методологічні засади менеджменту підприємства в цифровому суспільстві: конкурентний, стратегічний та організаційно-управлінський аспекти. . . . .</b>	160	
<i>Пушкар О.І, Кіпа Д.В.</i> Сутність конкурентної стратегії та її класифікація. . . . .	160	0,302
<i>Лепейко Т.І.,Баланович А.М.</i> Формування конкурентної підприємства з урахуванням тенденцій ринкового середовища. . . . .	166	0,351
<i>Лепейко Т.І., Баркова К.О., Мельник А.О.</i> Організаційна культура та мотивація як основа забезпечення конкурентної стратегії. . . . .	174	0,439
<i>ЛепейкоТ.І., Яссір Джамаль, Томохісу Хігуті</i> Лідерство та стилі управління у забезпеченні конкурентної стратегії. . . . .	182	0,625
<i>Карлова О.А.</i> Елементи взаємовідносин зі стейкхолдерами підприємств теплопостачання. . . . .	193	0,395
<i>Чобіток В.І.</i> Організація діяльності підприємств сімейного бізнесу як соціально-економічна складова розвитку вітчизняного підприємництва. . . . .	199	0,227
<b>Розділ 6. Безпекові аспекти конкурентоспроможності підприємств у цифровому просторі. . . . .</b>	205	
<i>Беляєва Г.Є. Ляпало Є.Г., Фартух І.С.</i> Світові економічні кризи та їх вплив на здійснення підприємницької діяльності в Україні. . . . .	205	0,941
<i>Ковальський В.С.</i> Передумови розвитку альтернативної енергетики як запоруки економічної безпеки України. . . . .	218	0,636
<i>Мягих І.М, Ящук А.М.</i> Діагностика впливу зовнішнього середовища на конкурентність позиції в аспекті економічної безпеки підприємства. . . . .	227	0,227

	Стор.	Автор. аркуші
<i>Остапюк Б.Б.</i> Формування інструментарію забезпечення економічної безпеки залізничного транспорту. ....	235	0,792
<i>Силкін О.С.</i> Формування та реалізація антикризового управління в умовах забезпечення стійкого розвитку підприємства машинобудування. ....	246	0,402
<i>Тульчинська С.О., Погребняк А.Ю., Дергалюк М.О.</i> Стратегічні напрями управління ризиками інноваційних ІТ проектів. ....	254	0,535
<i>Шира Т. Б.</i> Досягнення стійкого розвитку підприємств шляхом забезпечення їх корпоративної безпеки. ....	262	0,609
<b><i>Розділ 7. Сучасні виклики до забезпечення конкурентоспроможності транспортних підприємств. ...</i></b>	<b>271</b>	
<i>Андрієнко М.М., Дуксенко О.П.</i> Міжнародні стратегії розвитку контейнерних перевезень. ....	271	0,592
<i>Войченко Т.О.</i> Використання методів теорії ігор для прийняття стратегічних рішень в транспортно-експедиторській компанії. ....	280	0,552
<i>Мних О.Б.</i> Актуальні проблеми формування вартості і зміна моделей бізнесу авіакомпаній у конкурентному ринковому середовищі. ....	289	0,561
<i>Петровська С.В., Астахов К.В.</i> Бенчмаркінг в процесах забезпечення конкурентоспроможності аеропортів. ....	299	0,484
<i>Побережна З.М.</i> Теоретичні засади формування конкурентоспроможності авіакомпанії на міжнародному ринку. ....	308	0,566
<i>Полоус О.В.</i> Підвищення ефективності політик українських авіакомпаній в сфері cgm&hf. ....	320	0,456
<i>Полторацька О.Т., Сидоренко К.В.</i> Модернізація механізму формування конкурентоспроможності виробничої інфраструктури міжнародних аеропортів. ....	328	0,553
<b><i>Післямова. ....</i></b>	<b>337</b>	

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
У МІЖНАРОДНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

**Монографія**

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*  
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

Abolhasanzad Alireza	Лепейко Тетяна Іванівна
Андрієнко Марія Михайлівна	Ляпкало Є.Г.,
Ареф'єв Сергій Олегович	Мельник Антон Олегович
Ареф'єва Олена Володимирівна	Мних Ольга Богданівна
Астахов Кирил Володимирович	Мушнікова Світлана Анатоліївна
Бабич Світлана Миколаївна	Мягих Ірина Миколаївна
Баланович Анна Миколаївна	Орлова Вікторія Миколаївна
Беляєва Ганна Євгенівна	Ороховська Людмила Анатоліївна
Баркова Катерина Олександрівна	Остапюк Борис Борисович
Борисюк Ірина Олександрівна	Петровська Світлана Володимирівна
Вовк Ольга Миколаївна	Пілецька Саміра Тимофіївна
Войченко Тетяна Олексіївна	Побережна Заріна Миколаївна
Ганущак-Єфіменко Л.М.	Погребняк Анна Юріївна
Давидова Оксана Юріївна	Полоус Ольга Вікторівна
Дергалюк Марта Олексіївна	Полторацька Ольга Теодозівна
Дикань Володимир Леонадович	Прохорова Вікторія Вікторівна
Дуксенко Оксана Петрівна	Проценко Валентина Миколаївна
Димченко Олена Володимирівна	Пушкар Олександр Іванович
Зиз Дмитро Олександрович	Резнік Надія Петрівна.
Каліна Ірина Іванівна	Сидоренко Катерина Вікторівна
Карлова Олена Анатоліївна	Силкін Олександр Сергійович
Кіпа Денис Вячеславович	Томохісу Хігуті
Коваленко Наталія Василівна	Тульчинська Світлана Олександрівна
Коваленко Ольга Василівна	Фартух І.С.
Ковальський Василь Степанович	Чебанова Наталія Володимирівна
Колещук Орест Ярославович	Чобіток Вікторія Іванівна
Коритько Тетяна Юріївна	Шира Тарас Богданович
Кравченко Наталія Василівна	Шраменко Олена Вікторівна
Кравченко Олена Олегівна	Яссір Джамаль
	Ящук Антоніна Миколаївна

**Рекомендовано до друку Вченою радою Національного авіаційного  
університету, протокол № 3 від 20 березня 2019 року**

Наукове видання

**КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ  
У МІЖНАРОДНОМУ ЦИФРОВОМУ ПРОСТОРИ**

Монографія

Редактор *Ареф'єва Олена Володимирівна*  
Технічний редактор *Вовк Ольга Миколаївна*

Підписано до друку 20.03.2019 р.

Формат 60x84/16. Папір офсетний.

Ум. друк. арк. 19,88

Наклад 300 прим.

ФО-П Маслаков Руслан Олексійович  
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи  
до державного реєстру видавців, виготівників  
і розповсюджувачів видавничої продукції  
ДК №4726 від 29.05.2014 р.  
Тел. (095) 699-25-20, (098) 366-48-27.  
E-mail: osvita2005@gmail.com, www.rambook.com.ua

ВД «Освіта України»®

Видавничий дім «Освіта України» запрошує авторів до співпраці з випуску видань, що стосуються питань управління, модернізації, інноваційних процесів, технологій, методичних і методологічних аспектів освіти та навчального процесу у вищих навчальних закладах.  
Надаємо всі види видавничих та поліграфічних послуг.