

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ  
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**

**ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ**

Випуск 1(75)

Частина 1



Видавничий дім  
«Гельветика»  
2020

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

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

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

**Редакційна колегія:**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Електронна сторінка видання – [www.psaе-jrnl.nau.in.ua](http://www.psaе-jrnl.nau.in.ua)

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

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

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

**Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet**  
**Вченою радою Національного авіаційного університету**  
на підставі Протоколу № 1 від 26 лютого 2019 року.

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

## ЗМІСТ

**ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ**

<b>Nikiforov Petro, Pochenchuk Galyna, Babukh Ilona</b> PRIORITIES IN INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF ECONOMY OF MODERN UKRAINE.....	7
--	---

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО****І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

<b>Грабар М.В., Кашка М.Ю.</b> BOOKING HOLDINGS – ПРОВІДНИЙ МАРКЕТПЛЕЙС НА МІЖНАРОДНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ ОНЛАЙН-РИНКУ.....	13
<b>Ороховська Л.А.</b> ГЛОБАЛІЗМ ТА ГЕОПОЛІТИКА В ДОБУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ.....	19

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ****НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

<b>Головко В.О.</b> ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ, РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ.....	25
<b>Огієнко А.В., Огієнко М.М.</b> ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ.....	31
<b>Орлова-Курилова О.В.</b> ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....	37
<b>Письменна У.Є.</b> СТАЛІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ В ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІСТЬ.....	44
<b>Робул Ю.В.</b> КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ ЯК БАГАТОРІВНЕВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ НА МАКРОРІВНІ.....	50
<b>Ситайло У.В.</b> ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ.....	58
<b>Циплицька О.О.</b> МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ.....	66

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**

<b>Альнаджар А.</b> МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	74
<b>Ареф'єва О.В., Пілецька С.Т., Кравчук Н.М.</b> АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	80
<b>Борисенко О.С., Шевченко А.В., Нетребко М.В.</b> МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК КЛЮЧОВОГО СКЛАДНИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	90
<b>Дем'янчук М.А.</b> ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА.....	98

<b>Дудка О.Й.</b> ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ.....	107
<b>Камишникова Е.В.</b> КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ.....	113
<b>Ляшук К.П.</b> КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ЯК БАЗИС КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ У БІЗНЕСОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ.....	121
<b>Мушнікова С.А.</b> ПОБУДОВА ПОЛІПАРАДІГМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ІЄРАРХІЇ СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....	130
<b>Потетюєва М.В.</b> КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ДИСОНУЮЧИХ АКТИВІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ОБ'ЄКТА ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ.....	136
<b>Проценко В.М.</b> ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ.....	141
<b>Харченко Ю.А.</b> АВТОМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	149
 <b>РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ І РЕГІОНАЛЬНА ЕКОНОМІКА</b>	
<b>Караєва Н.В., Варава І.А.</b> КОНЦЕПЦІЯ РОЗРОБЛЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ ПОКАЗНИКІВ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ.....	155
<b>Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л.</b> СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВІАКОМПАНІЇ МАУ.....	164

## CONTENTS

**ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA**

<b>Nikiforov Petro, Pochenchuk Galyna, Babukh Ilona</b> PRIORITIES IN INSTITUTIONAL TRANSFORMATION OF ECONOMY OF MODERN UKRAINE.....	7
--	---

**WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS**

<b>Hrabar Maryna, Kashka Mariya</b> BOOKING HOLDINGS IS THE LEADING MARKETPLACE ON THE INTERNATIONAL TOURIST ONLINE MARKET.....	13
<b>Orokhovska Liudmyla</b> GLOBALISM AND GEOPOLITICS IN THE AGE OF GLOBALIZATION.....	19

**ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT**

<b>Golovko Vladyslav</b> DESCRIPTION OF THE MAIN CHALLENGES, RISKS AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF STATE UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY.....	25
<b>Ohienko Alona, Ohienko Mykola</b> THEORETICAL PRINCIPLES OF RESEARCH OF TOURIST AND RECREATION POTENTIAL.....	31
<b>Orlova-Kurilova Olga</b> FEATURES OF REALIZATION OF INNOVATION ENTREPRENEURSHIP.....	37
<b>Pysmenna Uliana</b> THE SUSTAINABILITY OF ENERGY TRANSITIONS IN THE ECONOMY AND THEIR INNOVATIVENESS.....	44
<b>Robul Yuriy</b> CONCEPTUALISATION OF DIGITAL MARKETING AS MULTILEVEL MACROSYSTEM.....	50
<b>Sytailo Uliana</b> ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELLING OF THE PRICE FORMATION MECHANISM UNDER CONDITIONS OF THE EUROPEAN INTEGRATION.....	58
<b>Tsyplitska Olena</b> METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ANALYSIS OF INSTITUTIONAL MECHANISM OF THE INDUSTRIAL MODERNIZATION.....	66

**ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**

<b>Alnadzhar Alaa</b> MATRIX APPROACH TO DETERMINING THE ESSENCE OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE.....	74
<b>Arefieva Olena, Piletska Samira, Kravchuk Nataliia</b> ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE WHILE PROVIDING ITS ECONOMIC SECURITY.....	80
<b>Borysenko Olena, Shevchenko Anna, Netrobko Mariana</b> METHODICAL SUPPORT FOR PREPARING A BUSINESS PLAN AS A KEY COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES.....	90
<b>Demianchuk Maryna</b> INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE.....	98
<b>Dudka Oleksandr</b> FORMATION AND EVALUATION OF INTEGRATED MARKETING COMMUNICATIONS BASED ON A BALANCED SCORECARD.....	107

<b>Kamyshnykova Evelina</b> THE CONCEPT OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT.....	113
<b>Liashuk Kateryna</b> THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT AS THE BASIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF UKRAINE.....	121
<b>Mushnykova Svitlana</b> CONSTRUCTION OF THE POLYPARADIGMAL MODEL OF HIERARCHY OF ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGIES.....	130
<b>Potetiueva Maryna</b> COMMERCIALIZATION OF DISSONANT RAIL ASSETS AS A STRATEGIC OBJECT OF THE STATE DEFENSE CAPABILITY.....	136
<b>Protsenko Valentyna</b> THEORETICAL BACKGROUND THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM.....	141
<b>Kharchenko Yuriy</b> BUILDING ENTERPRISE FINANCIAL STATE AUTOMATION SYSTEM ESTIMATION.....	149
 <b>PRODUCTIVE POWER DEVELOPMENT AND REGIONAL ECONOMY</b>	
<b>Karaieva Nataliia, Varava Ivan</b> CONCEPT OF DEVELOPMENT OF MONITORING INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEM OF HUMAN DEVELOPMENT INDICES OF UKRAINIAN REGIONS.....	155
<b>Oleshko Tamara, Heiets Iryna, Pavliuk Yevhenii</b> STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF PASSENGER TRANSPORTATION OF UIA AIRLINE.....	164

## ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

UDC 330.341.2 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-1>**Nikiforov Petro**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Pochenchuk Galyna**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Babukh Ilona**

Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

**Нікіфоров П.О.**доктор економічних наук, професор,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**Поченчук Г.М.**доктор економічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**Бабух І.Б.**кандидат економічних наук, доцент,  
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича**PRIORITIES IN INSTITUTIONAL TRANSFORMATION  
OF ECONOMY OF MODERN UKRAINE****ПРІОРИТЕТИ В ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ ТРАНСФОРМАЦІЯХ  
ЕКОНОМІКИ СУЧАСНОЇ УКРАЇНИ**

The existing economic model in Ukraine by its basic properties does not require innovation, it does not involve investment in human capital. In today's context, the restructuring of the economic model of Ukraine is urgently needed, which should be refocused on stimulating and financially supporting large financial and industrial capital for the development of competition, optimizing the regulatory functions of the state and its role in the national reproduction process, significant activation of small and medium-sized businesses. In terms of institutional transformation, the strategic task of the current stage of reforming the national economy is to build an effective system of governance at all levels, to identify new roles at different levels of government, which implies the optimal combination of decentralization and the coordinating, stimulating role of the center.

**Keywords:** institute, institutional transformation, institutional reform, model of economy, legal state, civil society, governing system, institutional management.

Існуюча в Україні економічна модель за своїми базовими властивостями не потребує інновацій, не передбачає інвестицій у людський капітал. В Україні не відбулося чіткого розмежування між економічними інтересами приватного капіталу, бюрократичною природою держави та суспільними інтересами. В сучасних умовах вкрай необхідна перебудова економічної моделі України, яка повинна бути переорієнтована зі стимулювання та фінансової підтримки великого фінансово-промислового капіталу на розвиток конкуренції, оптимізацію регулятивних функцій держави та її ролі в національному процесі відтворення, значну активізацію малого і середнього бізнесу. Звідси, в плані інституціональних трансформацій стратегічним завданням сучасного етапу реформування національної економіки є побудова ефективної системи управління на всіх рівнях, визначення нових ролей різних рівнів державного управління, яке передбачає оптимальне поєднання децентралізації та координуючої, стимулюючої ролі центру. Це зумовлює необхідність запровадження принципів гнучкого публічного інституціонального управління при розробці та реалізації програм економічного розвитку та інституціонального реформування з метою забезпечення адаптаційних можливостей реагувати на виклики мінливого середовища, а також врахування сучасних тенденцій цифровізації. Зазначені тенденції передбачають зменшення центральної ролі держави в особі уряду внаслідок зростання конкуренції, перерозподілу і децентралізації влади, зміцнення процесів електронного врядування, більшої прозорості, відповідальності та інклюзивності у відносинах

між урядом і громадянами. Інституціональне управління дає можливість збільшити відповідність прийняття рішень, знизити рівень невизначеності, що є іманентною властивістю економічних процесів, забезпечити передумови переходу до моделі еволюційного послідовного розвитку.

**Ключові слова:** інститут, інституціональна трансформація, інституціональна реформа, модель економіки, права держава, громадянське суспільство, управлінська система, інституціональне управління.

Существующая в Украине экономическая модель по своим базовым свойствам не нуждается в инновациях, не предусматривает инвестиций в человеческий капитал. Сегодня крайне необходима перестройка экономической модели Украины, которая должна быть переориентирована по стимулированию и финансовой поддержки крупного финансово-промышленного капитала на развитие конкуренции, оптимизацию регулятивных функций государства и его роли в национальном процессе воспроизведения, значительную активизацию малого и среднего бизнеса. Отсюда, в плане институциональных трансформаций стратегической задачей современного этапа реформирования национальной экономики является построение эффективной системы управления на всех уровнях, определение новых ролей различных уровней государственного управления, которое предполагает оптимальное сочетание децентрализации и координирующей, стимулирующей роли центра.

**Ключевые слова:** институт, институциональная трансформация, институциональная реформа, модель экономики, правовое государство, гражданское общество, управленческая система, институциональное управление.

**Formulation of the problem.** Systematic understanding of the processes of economic transformations (changes) involves the consideration of transformations as processes of dying off of elements and connections of the old system and formation of new ones. The transformations of the economic system of Ukraine in the period of independence, like all the former socialist countries, differ in scale and unprecedented, similar measures, but differ in the achieved results. If most Central and Eastern European reform-oriented member states have achieved significant results and gained membership, Ukraine is in serious need of radical reform more than a quarter of a century since the reform began. However, current conditions are different from the conditions under which post-Soviet reforms have taken place, which creates new challenges for the country. The experience of post-socialist countries, which have already become EU members and are developing quite successfully, confirms the important role in the formation of a functioning economy of institutional reforms and socially effective institutions. That is why the study of economic development from the standpoint of the institutional-evolutionary approach, the definition and consideration of institutional transformations, the justification of their factors in the conditions of the next industrial revolution is the basis for understanding the options and development of mechanisms and instruments of future socio-economic transformations.

**Analysis of recent research and publications.** In the economic system, institutional structure plays an important role and the smooth operation of its components depends on institutional support. In the specialized literature, there are signifi-

cant achievements of domestic and foreign scholars on institutional issues, and this development is constantly increasing, because institutional changes (transformations) are crucial factors in the dynamics of modern economic systems. In recent years, such national scientists as S. Hasanov, V. Geyets, A. Gritsenko, V. Lagutin, V. Lypov, and S. Stepanenko have made significant creative work in research and solving the scientific problem of transformational transformations of the national economy in the format of institutional changes. However, some theoretical and practical provisions regarding the current institutional transformations of the national economy in the globalized world remain underdeveloped and scientific-debated.

**The purpose of the article** is to deepen the existing theoretical and methodological foundations of the institutional transformations of the national economy and to identify priority directions of reforming the institutional structure of the Ukrainian economy, taking into account contemporary challenges and risks.

**Outline of the main research material.** In Ukraine since independence has been formed and consolidated a model of economy based mainly on low-tech ways and which can be competitive in the foreign market exclusively at the expense of cheap labor. Such an economic model by its fundamental properties does not require innovation and does not involve investment in human capital [4]. The structural imbalance of the economy adversely affects the potential for further economic growth. However, in Ukraine there was no clear distinction between the economic interests of private capital, the bureaucratic nature of the state and public interests. In the absence



of time-tested political institutions, generally accepted ways of preserving political heredity, as well as rules on the distribution of powers and material goods among heterogeneous groups, the state has become an arena of struggle between elites, clans and oligarchs.

In order to avoid deepening the economic, social and financial crisis with potential serious consequences for the economy and well-being, Ukraine's economic model should be refocused on stimulating and financially supporting large financial and industrial capital to promote competition, optimize the regulatory functions of the state and its role in the national process of reproduction. significant revitalization of small and medium-sized businesses [5].

Rebuilding national development models is becoming a typical phenomenon in the modern world. The economic development model involves defining goals on the basis of development priorities, identifying means of achieving the goals, developing mechanisms for implementing measures, identifying resources and executors, as well as timing of results. The analysis of legal regulation of development, program documents, national scientific reports, analytical materials until 2014 shows that despite declaring the goals, priorities, measures that are important and important for the economic development of Ukraine, their results have never been achieved or achieved minor results [7].

Comparing the achievements of the post-socialist countries of Europe and Ukraine, it is possible to identify the problematic places that determine the priority of further institutional changes:

- goal setting and shifts in the value system. CEE countries, while reforming clearly defined the goals, criteria and directions of the reforms underway, observed the unity of views of the new political elite and the public on the core values underlying the complex reforms. Ukraine has proclaimed a multi-vector and constant fluctuations between the western and eastern development vectors, raising the question of differences of opinion between residents and representatives of the political elites of the West and the East of the country;

- building a political system on democratic pluralistic foundations, and the revolutionary changes that took place in the late 1980s – early 1990s in the CEE countries, were legitimized by the democratic elections in these countries on a multi-party competitive basis. It was thanks to the democratic elections that took place immediately after the fall of the communist regimes that many opposition to the communist regime succeeded in occupying a niche in the political system. In Ukraine, at the beginning of the reforms,

the names and distribution of political power – the Communist Party – changed more quickly, and the people and the content of their activities remained the same. Only after almost 15 years, qualitative changes took place, but due to the lack of consent, the democratic forces lost their benefits;

- «path depends» conditions. The CEE countries were less than dominated by Soviet power for a while, still living representatives of a generation that remembered life before the establishment of Soviet power. In Ukraine, the dependence on the previous trajectory of development is manifested to a greater extent, as a significant number of the population was destroyed during the period of collectivization, the famine of 1932–33, the post-war famine (1947–1948), and public opinion on the movements for independence of the 1920s and the period of the Second World War was distorted by Soviet historiography;

- decentralization. In most CEE countries, administrative reforms have been implemented, financial decentralization has been implemented, which has made it possible to provide public services to citizens and communities more effectively, using limited resources effectively. Ukraine has only embarked on the path of decentralization reforms, the first steps of financial decentralization have been made, the process of enlargement of territorial communities on the basis of their voluntary unification is underway, but much remains to be done on this path;

- external influence and development of the financial market. At the beginning of the transformation, CEE countries received considerable financial assistance from the Western countries, so by reducing the debt-to-GDP ratio of Poland from 83% in 1990 to 56% in 1993, the debt did not deplete the economy; there was a significant inflow of foreign capital, especially into the financial sector, which made it possible to rapidly shape the financial market and its institutions. In Ukraine, financial aid that went through the budget was used inefficiently and significant funds were transferred to private accounts due to high corruption of officials;

- the relationship of power, person and society. The effective functioning of the rule of law and civil society institutions is of paramount importance for the formation, approval and self-realization of the individual in a democratic European community. In the last twenty-five years, in most CEE countries, some strategic policy documents have been adopted regulating relations between the state and civil society organizations. Civil society in the CEE countries plays a significant role in establishing stable models of social democracy. In Ukraine, only in recent years, there has been a creation of working relationships within

the framework of cooperation under the scheme «power-citizen-civil society» and such interaction takes time and perseverance, thoughtfulness and mutual interest.

The sources of economic growth and, accordingly, the well-being of the citizens of these countries are, first and foremost, not the «hard» but the «soft» factors: high level of education of citizens, active innovative activity, orientation of producers on consumer demand, willingness to provide high quality services. Both the state and investors invest heavily in such fields as education, education, science, research and more. All of the above is a compelling argument for the competitiveness of countries through high levels of social institutions development and competent management combined with world-class education and economic development based on high technology and innovation.

Despite the overall improvement of the Ukraine's rating, according to the results of the calculation of the Global Competitiveness Index in recent years, indicators remain low. The characteristic of the Ukrainian economy is the predominance in the structure of production of goods with low added value, energy and resource costs, the practical absence of competition in the domestic market, its small capacity, monopolization and regulation. But the competition in the domestic market is low, so we can not expect competitiveness in the international markets. Continued use of the cost economic model, lack of incentives for innovative processes and dynamic development of new technological structures make the Ukrainian economy uncompetitive, make it impossible to dramatically increase the standard and quality of life of the population, provoke increased social tensions.

In the phase of structural crisis caused by the substitution of technological structures, it is extremely important to advance the development of key productions of the core of the new technological device, which will allow to receive intellectual rent on a global scale and finance its expanded reproduction. In these conditions, developing countries are open to the possibility of accelerated development on the crest of a new long wave of economic growth due to the rapid formation of technological assemblages of the nucleus of a new technological way.

According to the leading scientists, specialists, experts, Ukraine has opportunities to ensure the development of the domestic economy based on modern technologies. Ukraine is one of eight countries in the world that have the scientific and technical potential to create modern aerospace technology. It is one of the ten largest shipbuilding countries in the world. The share of employ-

ees in high- and medium-tech industries is significant. Ukraine maintains high-tech competitive industries in instrument making, power equipment manufacturing and heavy machinery, and in non-ferrous metallurgy. The scientific and technical potential of Ukraine is also quite high [6].

Given the growing technological backwardness of the Ukrainian economy against the background of becoming a new technological entity in advanced countries, the time to choose an innovative path of development is limited in the coming years. It is relatively easy to ride a new wave of economic growth in the process of its birth, relying on scientific background in the key technologies of the new technological way. Once it reaches maturity, this will require enormous investment. If the possibilities of structural restructuring of the Ukrainian economy on the basis of a new technological structure are lost, then its evolution will follow the inertial scenario, limited to the raw material periphery of the world economy.

The practical implementation of this task requires considerable administrative effort and requires the co-evolution of institutional, financial and economic development. Of particular importance, respectively, is the problem of power and governance. A serious ideological blunder in the development of transition models was the lack of awareness of the fact that the transition from a planned economy to a market economy is not simply a transition from coercion to economic freedom. The transformation of the socialist economy into a market economy is a transition from one system of government to another, from one type of coercion to another. In his work on the analysis of transformational processes, M. Olson wrote: «We now need a theory that focuses on coercive power, as well as the benefits it brings, a theory that explains behavioral motives for coercive power, and the motivating motives behind it, who already owns it» [3].

In Ukraine, in many respects, the system of economic management can be described as «manual» management. First and foremost, it concerns the inconsistency, inheritance, the «scrappy» nature of reform. As a result, there is a lack of timely modernization of production, insufficient and untimely consideration of changing conditions of production, inefficient structure of the economy, low rates of development of high-tech production, low adaptability of the national economy to rapid mines of the external environment, excessive centralization of financial resources. In addition, the management system itself is characterized by a number of negative phenomena:

– unjustified centralization of power. For the most part, central authorities restrict the autonomy of territorial communities, but thereby reduce

the interest of citizens in common ideas. Deprivation of capacity to solve issues of one's own life support leads to loss of motivation for interaction of citizens with the state;

- the struggle of financial-industrial groups and regional elites for power;

- merging power and business. Business and government are virtually one single environment designed to meet the demands of a certain range of individuals. This negates the implementation of the fundamental principles of good governance, such as the rule of law, pluralism, justice, participation, transparency, accountability, access, efficiency and effectiveness. [8];

- protection through state structures, including power, private interests of individuals, raiding;

- corruption, that is, making decisions based on personal criteria [1];

- «market of public positions». Appointment to positions not by professional criteria, but by affiliation, for certain preferences, including financial.

Despite the negative phenomena in Ukraine, there are opportunities that, if properly used, will ensure economic prosperity and well-being of the population. Ukraine has a favorable geographical location for the development of transit, one third of the world's black soil, highly developed aviation and shipbuilding, military-industrial complex, about three percent of the world's energy reserves to become energy independent, recreational, tourist and scientific potential. Ukraine may become completely self-sufficient, but it is not enough to have resources, it is necessary to ensure their efficient and rational use. For this, the basic prerequisite is to build an effective management system at all levels.

Management of the economy in the modern period is mainly regulatory in nature and is based mainly on the principles defined by the well-known German scientist V. Oyken [2]: the principle of individual freedom: the economic order must conform to the ideals of freedom and human dignity; the principle of systematic economic policy, which should be oriented towards a hierarchy of political goals and aimed at their implementation, which will protect the country from unsystematic, «experimental» actions of the state; the principle of a strong state: the state should not interfere with economic processes, but only create the conditions for their smooth flow. It aims only at

the general ordering of social relations in a specific sector of the economy, which is carried out in accordance with the requirements of the law by directly influencing the economic activities of economic relations – the establishment of common rules, regulations, standards of a particular activity, and is defined as institutional management.

Recent events in the socio-political and socio-economic life of Ukraine show that the revealed patterns of transformation processes confirm the largely resonant and deforming interplay of transformations of the economic, political, social and spiritual spheres of Ukrainian society. For the further stabilization and economic development of the country it is necessary to ensure complementarity of transformation processes of different spheres of social life.

**Conclusions.** Therefore, economic transformations in Ukraine should be focused on solving the most important task – it is a radical change in the system of economic management at both macro and micro levels, the definition of new roles of different administrative levels, which provides the optimal combination of autonomy of the regions, especially in the field of everyday issues in local (regional) development and the coordinating, stimulating role of the center (representing the interests of society, the country as a whole). Institutional management makes it possible to create the conditions under which it is actually impossible to make wrong and selfish decisions, to reduce the level of uncertainty inherent in economic processes, to provide the prerequisites for the transition to a model of evolutionary sequential development.

Further transformations of the national economy should be based on the principles of political and nation-wide unification, a common vision of the goals and directions of socio-economic development of the country; a strategic, rather than a momentary, vision of the long-term results of reform; comprehensive, rather than «scrappy» partial implementation of reforms. It should be borne in mind that one of the main priorities for national development is to find a model of universal civic identity that is optimal and acceptable to the absolute majority of Ukraine, which would organically combine civic and socio-cultural components, take into account socio-cultural, ethno-cultural and linguistic specificities.

#### References:

1. Kleiner G. (2012) Upravlenie cherez ritualy. [Control through rituals]. *Direct investments*, no. 2(118), pp. 12–14.
2. Oyken V. (1996) *Osnovy nacionalnoj ekonomiky*. [Fundamentals of the national economy]. Moscow: Progress. (in Russian)
3. Olson M. (1995) Rassredotochenie vlasti i obshestvo v perehodnyj period. [Power dispersal and society in transition]. *Economics and mathematical methods*, vol. 31, issue. 4. pp. 53–81.

4. Pochenchuk G.M. (2016) *Institucionalnyj rozvytok ekonomiky v umovah finansovoyi globalizaciyi*. [Institutional development of economy in the conditions of financial globalization]. Kyiv: Center for educational literature. (in Ukrainian)
5. Soskin O.I. (2010) Model narodnogo kapitalizmu yak osnova konkurentospromozhnogo rozvytku ekonomiky. [The model of popular capitalism as a basis for competitive economic development]. *Economist*, no 2, pp. 22.
6. Stepyko M.T. (2011) *Ukrayinska identychnist: fenomeny i zasady formuvannya*. [Ukrainian identity: phenomena and foundations of formation]. Kyiv: NISR. (in Ukrainian)
7. Nikiforov P.O. (ed.) (2018) *Suchasni tendenciyi instytucionalnyh transformacij finansovoyi systemy Ukrayiny*. [Current tendencies of institutional transformations of the financial system of Ukraine]. Chernivtsi: Tekhnodruk. (in Ukrainian)
8. What is Good Governance? *United nations ESCAP*. URL: <http://www.unescap.org/sites/default/files/good-governance.pdf> (accessed 20 January 2020).

---

**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО  
І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ**

---

УДК 339.138

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-2>**Грабар М.В.**кандидат економічних наук, доцент кафедри туризму  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»**Кашка М.Ю.**кандидат історичних наук, доцент кафедри туризму  
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»**Hrabar Maryna**

Uzhhorod National University

**Kashka Mariya**

Uzhhorod National University

**BOOKING HOLDINGS – ПРОВІДНИЙ МАРКЕТПЛЕЙС  
НА МІЖНАРОДНОМУ ТУРИСТИЧНОМУ ОНЛАЙН-РИНКУ****BOOKING HOLDINGS IS THE LEADING MARKETPLACE  
ON THE INTERNATIONAL TOURIST ONLINE MARKET**

У статті проаналізовано основні показники діяльності туристичного онлайн-маркетплейсу – Booking Holdings. Уточнено, що інтернет-платформи, на яких базуються торгові майданчики – маркетплейси, успішно функціонують на міжнародному туристичному ринку. Вони сприяють глобалізації та консолідації туристичної індустрії. Встановлено, що Booking Holdings володіє такими брендами, як: Booking.com, KAYAK, Priceline, Agoda, Rentalcars.com, OpenTable. Проаналізовано такі показники діяльності компанії, як: кількість зареєстрованих на платформі індивідуальних та колективних засобів розміщення; кількість ночівель, днів прокату автомобілів та заброньованих авіаквитків; динаміка доходу; динаміка кількості працівників. Встановлено, що, використовуючи бренди Booking Holdings, можна забронювати широкий спектр місць проживання (включаючи готелі, мотелі, курорти, будинки, квартири, бунгало та інші об'єкти нерухомості); забронювати автомобіль, столик у ресторані, круїз, авіапереліт, турпакет, екскурсію. Аргументовано, що придбання метапошуковиків (Cheapflights і Momondo) сприяло зміцненню позицій на ринку Booking Holdings.

**Ключові слова:** Booking Holdings, туризм, маркетплейси, бренди, засоби розміщення, доходи.

В статье проанализированы основные показатели деятельности туристического онлайн-маркетплейса – Booking Holdings. Уточнено, что интернет-платформы, на которых базируются торговые площадки – маркетплейсы, успешно функционируют на международном туристическом рынке. Они способствуют глобализации и консолидации туристической индустрии. Установлено, что Booking Holdings владеет такими брендами, как: Booking.com, KAYAK, Priceline, Agoda, Rentalcars.com, OpenTable. Проанализированы следующие показатели деятельности компании: количество зарегистрированных на платформе индивидуальных и коллективных средств размещения; количество ночевек, дней проката автомобилей и забронированных авиабилетов; динамика дохода; динамика количества работников. Установлено, что, используя бренды Booking Holdings, можно забронировать широкий спектр средств размещения (включая гостиницы, мотели, курорты, дома, квартиры, бунгало и другие объекты недвижимости), забронировать автомобиль, столик в ресторане, круиз, авиаперелет, турпакет, экскурсию. Аргументировано, что приобретение метапоисковиков (Cheapflights и Momondo) способствовало укреплению позиций на рынке Booking Holdings.

**Ключевые слова:** Booking Holdings, туризм, маркетплейсы, бренды, средства размещения, доходы.

The article analyzes the main indicators of the activity of tourist online marketplace is Booking Holdings. It is clarified that the online platforms on which trading platforms are based marketplaces, are successfully functioning in the international tourist market. They contribute to the globalization and consolidation of the tourism industry. Booking Holdings Inc is the largest online travel booking platform



in the world. The company facilitates transactions between travelers and everything they might need such as: hotels, vacation rentals, airlines, rental car services, restaurants, etc. Booking Holdings is found to have the following brands: Booking.com, KAYAK, Priceline, Agoda, Rentalcars.com, OpenTable. It operates websites in about 40 languages and 200 countries. Booking Holdings invests in several of the most popular Chinese leisure companies, including Ctrip, Didi Chuxing, and Meituan Dianping. The following indicators of the company's activity are analyzed: the number of individual and collective accommodation units registered on the platform; number of nights, car rental days and booked flights; income dynamics; dynamics of the number of employees. Booking Holdings annual revenue for 2018 was \$14.527B, a 14.56% increase from 2017. It is established that using the Booking Holdings brands, you can book a wide variety of accommodations (including hotels, motels, resorts, homes, apartments, dormitories and other properties); to book a car, a table at a restaurant, a cruise, an air flight, a package tour, a tour. In most cases, Booking Holdings acts as a platform and receives a commission for connecting travelers with service providers, creating a toll booth-like business model that generates significant cash flow. In other cases, Booking Holdings acts as a broker, buying hotel rooms in bulk and selling them individually at a profit. It is argued that the acquisition of meta-search engines (Cheapflights and Momondo) has helped to strengthen the market position. The practical significance of the research is to substantiate the role of marketplaces at the current stage of tourism development on the example of Booking Holdings. This study will motivate domestic companies to cooperate with the company.

**Key words:** Booking Holdings, tourism, marketplaces, brands, accommodation establishments, revenue.

**Постановка проблеми.** Туристичні агенції використовують Інтернет, щоб створити глобальну платформу, яка об'єднує набагато більшу аудиторію, ніж будь-який інший маркетинговий канал.

Через революцію в Інтернеті туристична індустрія стала більш глобалізована та консолідована. Інтернет-платформи, на яких базуються торгові майданчики – маркетплейси, успішно просуваються серед мільйонів людей. Маркетплейси приносять користь як туристським організаціям, так і кінцевим користувачам – туристам, які шукають найцікавіші, найбільш унікальні та найдешевші способи проведення своєї подорожі. Однією з найважливіших тенденцій індустрії подорожей є продаж туристичних послуг через маркетплейси. Таким чином, дослідження можливостей, що надаються бізнес-моделлю провідних туристичних маркетплейсів, є надзвичайно актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідження українських маркетплейсів із позицій цифрового маркетингу здійснено у науковій праці О.П. Просович та Ю.С. Боцман. Наведено класифікацію лідерів цифрового маркетингу на вітчизняному ринку за такими чотирма категоріями, як: інтернет-магазини, прайс-агрегатори, маркетплейси і класифайди [3, с. 32].

Популяризацію використання віртуального простору для розвитку туристичних мереж, зокрема на умовах франчайзингових відносин, висвітлено Т.М. Ткачук. Автор зауважує, що створення та розвиток віртуальних туристичних мереж має низку переваг. Але є певні недоліки їхнього функціонування, що пов'язані з питаннями технічного (вірусні атаки, некомпетентність персоналу з використання інформаційних технологій тощо), юридичного характеру та інтелектуального захисту [4, с. 72].

С.П. Гурська приділяла увагу сутності, особливостям і перевагам маркетплейсів як нового сегмента e-commerce [2, с. 26].

Необхідно зазначити, що досліджень, які би стосувалися діяльності маркетплейсів, у вітчизняній науці поки що дуже мало. Проте, зважаючи на сучасну динаміку їхнього розвитку, наукові праці у цій площині дуже необхідні.

**Метою** статті є аналіз діяльності Booking Holdings як провідного маркетплейсу на міжнародному туристичному ринку.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** Маркетплейс (від англ. Marketplace – «ринкова площа») – це торговельний майданчик в Інтернеті, який допомагає продавцям і потенційним покупцям знаходити одне одного онлайн і взаємодіяти між собою [3, с. 33].

Модель маркетплейсів у всій своїй простоті та чіткості базується на Інтернет-платформі. До неї звертаються користувачі або кінцеві клієнти з усього світу, що використовують її для перегляду пропозицій від різних постачальників. Виявивши найцікавіший, користувач вибирає його, а частка платежу, яку повинен стягувати клієнт, надсилається власникам або менеджерам маркетплейсу.

Обидві сторони, які використовують таку модель-бізнесу, отримують користь. Постачальники охоплюють сотні тисяч клієнтів, а останні можуть вільно переглядати велику кількість пропозицій.

Власник туристичного маркетплейса, на відміну від власника інтернет-магазину, нічого не продає – він тільки надає місце для чужого бізнесу, забезпечує трафік і маркетингову підтримку, отримуючи комісію із продажів.

Присутність постачальників робить маркетплейс складнішим від звичної моделі e-commerce. Завдяки необмеженій географії

і можливості розміщувати на «вітрині» велику кількість туристичних послуг і товарів у маркетплейсів є прекрасний потенціал для масштабування бізнесу і швидкого зростання.

Booking Holdings – провідний туристичний маркетплейс, що має левову частку доходу онлайн-туристичних компаній – 41%. Другу та третю позицію у загальносвітовому рейтингу займають Expedia та Strip – 32% та 13% відповідно [1]. Тому розглянемо детальніше діяльність лідера туристичних онлайн-продажів.

Booking Holdings – оператор одного з найбільших інтернет-туристичних агентств – Booking.com. Щодня бронюється понад 1,5 млн. номерів на ніч через Booking.com. Компанія має понад 200 офісів по всьому світі та представлена у більш ніж 70 країнах. Штаб-квартира Booking Holdings знаходиться у Сполучених Штатах Америки і передбачає активне застосування інформаційних технологій. Компанія Booking.com заснована в 1996 р. в Амстердамі [5].

Холдинг має на меті полегшити організацію подорожей людям. Тому Booking Holdings пропонує різні системи для бронювання рейсів, номерів у готелях, столиків у ресторанах або прокату автомобілів. Booking Holdings володіє такими брендами, як:

- Booking.com – найбільший у світі інтернет-портал бронювання номерів. Штаб-квартира знаходиться в Нідерландах. Розширює пропозиції, пропонуючи тури в різні дестинації;

- KAYAK – провідна онлайн-пошукова система для порівняння цін готелів, авіаквитків або туристичних пакетів; дає змогу споживачам легко шукати та порівнювати маршрути подорожей та ціни;

- Priceline – провідний портал на північноамериканському ринку бронювання рейсів, готелів, оренди автомобілів або туристичних пакетів;

- Agoda – провідний інтернет-портал для бронювання проживання в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні;

- Rentalcars.com – провідний глобальний портал для бронювання автомобілів;

- OpenTable – провідна онлайн-платформа для бронювання столиків у ресторанах [1].

Компанія – глобальний лідер в онлайн-вих подорожах та бронюваннях ресторанів і пов'язаних із ними послуг. Орієнтується на такі стратегічні вектори, як:

- надання споживачам найкращого вибору місця відпочинку та цін у будь-який час, у будь-якому місці, на будь-якому пристрої;

- полегшення для людей пошуку, бронювання та проведення подорожей;

- надання функціональних можливостей платформ для ділових партнерів;

- фокусування на інноваціях, цифрових технологіях, онлайн-зростанні, розширюючи пропозиції та ринки збуту;

- неперевершений сервіс, збільшення кількості, розташування та різноманітності житла;

- інформативний та корисний контент, такий як фотографії, деталі розміщення ресторанів та огляди.

Таким чином, використовуючи бренди Booking Holdings, можна забронювати широкий спектр місць проживання (включаючи готелі, мотелі, курорти, будинки, квартири, ліжка та сніданки, бунгало та інші об'єкти нерухомості); забронювати автомобіль або організувати таксі в аеропорт; забронювати столик на вечерю або круїз, авіапереліт, турпакет, екскурсію. Туристи також можуть скористатися послугами метапошуку, щоб легко порівняти інформацію про бронювання подорожей (наприклад, квиток на літак, бронювання номерів та інформацію про прокат автомобілів) одразу із сотень онлайн-платформ подорожей. Крім того, надаються різні інші послуги, такі як страхові та послуги з управління ресторанами.

Стратегія функціонування декількох брендів дає змогу запропонувати послуги, які приваблюють різних споживачів, передбачають різні маркетингові та бізнес-стратегії, заохочують експерименти та інновації, пропонують різні пропозиції послуг та зосереджуються на різних ринках. При цьому виграють усі бренди через можливість ділитися досвідом та співпрацювати.

Booking.com перекладено 43 мовами. Платформа пропонує понад 28 млн. зареєстрованих помешкань, з яких понад 6,2 млн. – це будинки, апартаменти й інші унікальні помешкання [5].

Booking Holdings продовжує зміцнювати свої позиції в альтернативному житлі, щоб ефективно конкурувати з Airbnb у цій зростаючій категорії. Станом на 2018 р. 80% об'єктів Booking.com – це будинки, квартири та інші нетрадиційні місця для проживання (у 2017 р. – 75%). Приріст нетрадиційних об'єктів у 2018 р. становив 47%. Приріст номерного фонду бронювання готелів та інших засобів розміщення становив 10% (табл. 1).

Фінансові результати Booking Holdings визначаються операційними показниками, які охоплюють бронювання та іншу ділову активність, пов'язану з туристичними послугами. Найбільший приріст спостерігається у кількості заброньованих номерів – 12,9%, що зумовлюється насамперед розширенням вибору варіантів розміщення, а також загальним зростанням у туристичній галузі та переходом від офлайн-до онлайн-бронювання подорожей. У 2018 р. було здійснено 760 млн. бронювань готельних номерів, кількість заброньованих авіаквитків – 7 млн. (табл. 2).

Таблиця 1

## Зареєстровані на Booking Holdings засоби розміщення

Засоби розміщення	2016	2017	2018	2018/2017, %
Індивідуальні засоби розміщення (будинки, квартири та ін.)	776000	1190000	1744000	47
Колективні засоби розміщення (готелі, мотелі й ін.)	339000	396000	436000	10
Всього	1115000	1586000	2180000	37

Джерело: [6]

Таблиця 2

## Основні кількісні показники діяльності Booking Holdings

Показники діяльності	2016	2017	2018	Приріст, %
Кількість ночівель	556	673	760	12,9
Кількість днів прокату автомобілів	67	73	73	0,3
Кількість заброньованих авіаквитків	7	7	7	3,8

Джерело: [6]

Всі доходи отримуються завдяки наданню послуг онлайн-бронювання подорожей, які полегшують онлайн-покупки подорожей між провайдерами туристичних послуг та мандрівниками. Динаміка доходу демонструє стійку щорічну тенденцію до зростання. У 2018 р. обсяг доходу зріс на 1,846 млрд. дол. США. (рис. 1).

Booking.com розширює свою торгову модель, щоб забезпечити більше варіантів оплати як для клієнтів, так і для туристичних провайдерів. Доходи від торгівлі зросли на 40% у 2018 р.. Варто також відзначити зростання доходів від реклами на 27%. Зростання реклами пов'язане насамперед із включенням 168 млн. дол. доходу, пов'язаного з групою Momondo, у 2018 р. порівняно з 72 млн. дол. у 2017 р.

Компанія Booking Holdings купила сервіси для мандрівників Cheapflights і Momondo. Сума угоди становила 550 млн. дол. США.

За рахунок придбання метапошуковиків Cheapflights і Momondo компанія розширила

свою присутність на ринку. Сервіс Cheapflights дозволяє мандрівникам шукати авіаквитки, готелі та хостели, а також брати в оренду автомобілі. Momondo виконує такі ж функції, а також дає змогу вибирати туристам кращі напрями для відпочинку, KAYAK також агрегує всі ці сервіси.

Значні інвестиції компанія вкладає в декілька найпопулярніших китайських компаній для дозвілля: Strip, Didi Chuxing та Meituan Dianping.

Загальна кількість працівників Booking Holdings у 2018 р. становила 24 500, що на 6,99% більше порівняно з 2017 р. Загальна кількість працівників у 2017 р. становила 22 900, що на 23,78% більше порівняно з 2016 роком (рис. 2).

Витрати на маркетинг Booking Holdings зростають: 2016 р. – 3,8 млрд. дол., 2017 р. – 4,6 млрд. дол., 2018 р. – 4,96 млрд. дол. (табл. 3). Структурно найбільшу вагу займають витрати на дослідження метаданих, що передбачає таргетинг цільової аудиторії та надсилання індивідуальних пропозицій.

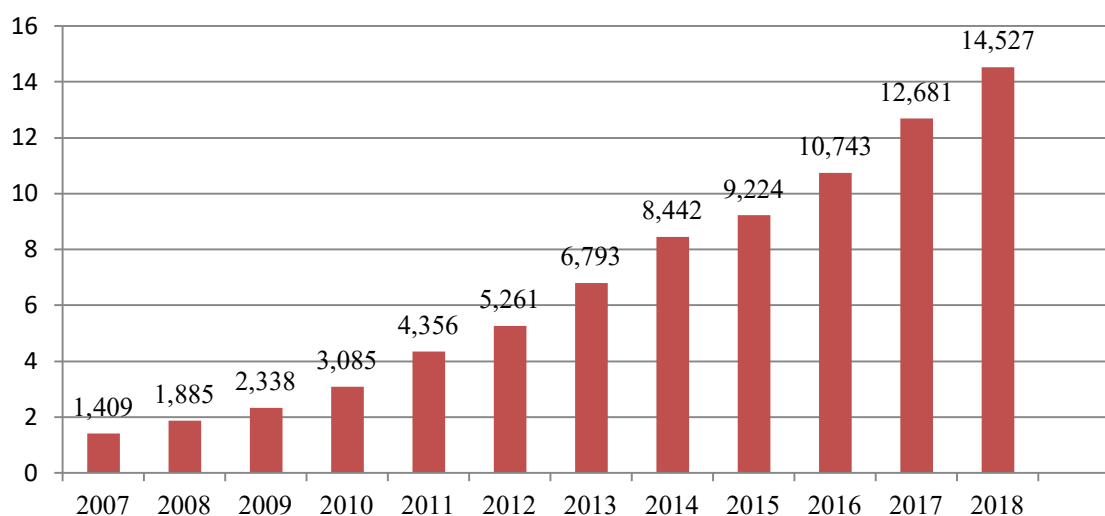


Рис. 1. Динаміка доходу Booking Holdings, млрд. дол. США

Джерело: сформовано автором за даними [7]



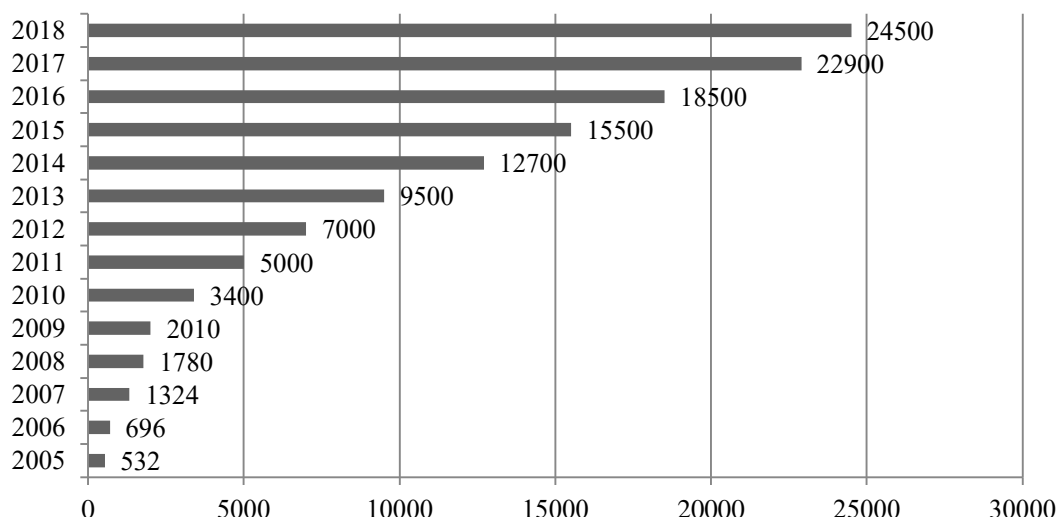


Рис. 2. Динаміка кількості працівників Booking Holdings, осіб

Джерело: сформовано автором за даними [7]

Таблиця 3

## Витрати на маркетинг Booking Holdings

Маркетинг	2016		2017		2018	
	млрд.	%	млрд.	%	млрд.	%
Метадані та таргетинг	3,5	92,2	4,16	90,5	4,45	89,7
Бренд-маркетинг	0,3	7,8	0,44	9,5	0,51	10,3
Всього	3,8	100	4,6	100	4,96	100

Джерело: [6]

**Висновки.** Booking Holdings – найбільша онлайн-платформа бронювання подорожей у світі. Здебільшого компанія виступає платформою та отримує комісію за зв'язок мандрівників із постачальниками послуг, створюючи ділову модель, яка генерує значний грошовий потік. Керівництво реінвестує цей грошовий потік на зростаючі ринки (Ctrip, Didi Chuxing та Meituan Dianping). В інших ситуаціях Booking Holdings виступає брокером, купуючи готельні номери

оптом і продаючи їх індивідуально з комерційною вигодою. Крім того, компанія отримує дохід від реклами на таких платформах, як Kayak, Cheapflights і Momondo. Мандрівники виграють у цій моделі завдяки кращій ціні, більшому вибору, надійним оглядам та зручності. Постачальники послуг виграють у цій моделі завдяки збільшенню попиту. Отже, можемо констатувати, що обидві сторони отримують переваги від мережевого ефекту маркетплейсу.

## Список використаних джерел:

1. Грабар М.В. Інформаційні системи та технології на туристичному ринку: сучасність та перспективи. *Інфраструктура ринку*. 2019. №39 URL: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive> (дата звернення: 02.02.2020).
2. Гурская С.П. Маркетплейсы – новый сегмент в e-commerce. Проблемы и перспективы электронного бизнеса : сборник научных статей международной научно-практической конференции (г. Гомель, 9–10 ноября 2017 г.). Гомель, 2017. С. 26–30.
3. Просович О.П., Боцман Ю.С. Маркетплейс як дієвий інструмент цифрового маркетингу. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління*. 2018. № 897(2). С. 32–38.
4. Ткачук Т.М. Віртуальні франчайзингові туристичні мережі світу. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2018. № 1. С. 72–85.
5. Booking Holdings Inc. URL: <https://www.bookingholdings.com/> (дата звернення: 21.01.2020).
6. Booking Holdings Inc. Annual Report on Form 10-K for the Year Ended December 31, 2018 pp. 125.
7. Booking Holdings: Number of Employees 2006-2019 URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BKNG/booking-holdings/revenue> (дата звернення: 15.01.2020).

**References:**

1. Hrabar M.V. (2019) Informatiini systemy ta tekhnolohii na turystychnomu rynku: suchasnist ta perspektyvy. [Information systems and technologies in the tourist market: modernity and perspectives]. Infrastruktura rynku. no. 39 Available at: <http://www.market-infr.od.ua/uk/archive> (accessed 02 February 2020).
2. Gurskaya S.P. (2017) Marketpleysyi – novyy segment v e-commerce. [Marketplace – a new segment in e-commerce] Problemy i perspektivy elektronogo biznesa : sbornik nauchnyih statey mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii (pp. 26–30). Gomel. (in Russian)
3. Prosovykh O.P., Botsman Yu.S. (2018) Marketpleis yak diievyi instrument tsyfrovoho marketynhu. [Marketplace as a digital marketing tool] Visnyk Natsionalnoho universytetu “Lvivska politekhnika”. Seriya: Problemy ekonomiky ta upravlinnia. vol. 897 no. 2. pp. 32–38. (in Ukrainian)
4. Tkachuk T.M. (2018) Virtualni franchaizynhovi turystychni merezhi svitu [Virtual franchising tourism networks of the world] Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo. no. 1. pp. 72–85. (in Ukrainian)
5. Booking Holdings Inc. Available at: <https://www.bookingholdings.com> (accessed 21 January 2020).
6. Booking Holdings Inc. Annual Report on Form 10-K for the Year Ended December 31, 2018 pp. 125.
7. Booking Holdings: Number of Employees 2006-2019 Available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/BKNG/bookingholdings/revenu> (accessed 15 January 2020).

**Ороховська Л.А.**доктор філософських наук,  
професор кафедри міжнародної економіки  
Національного авіаційного університету  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1775-424X>**Orokhovska Liudmyla**  
National Aviation University

## ГЛОБАЛІЗМ ТА ГЕОПОЛІТИКА В ДОБУ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

### GLOBALISM AND GEOPOLITICS IN THE AGE OF GLOBALIZATION

У статті досліджуються тенденції в геополітиці в добу глобалізації. У результаті дослідження показано, що відбувається трансформація центрів економічного розвитку. Світ у кінці ХХ ст. перестав бути двополюсним, а в ХХІ ст. з однополюсного перетворюється на багатополосний. Економічні стратегії країн, які прагнуть долучитися до кола розвинених країн у добу глобалізації, мають вибудовуватися на пріоритетному розвитку інформаційних технологій, оскільки технологічний розрив призводить до того, що вони опиняються все в більшій залежності від лідерів у галузі нових технологій. Глобалізація у сфері економіки могла б забезпечити процвітання всіх країн та їхніх громадян, проте на сучасному етапі в результаті глобалізму вона приносить вигоду тільки вибраній частині людства – «золотому мільярду». Це спонукає країни Третього світу до об'єднання у спільноти заради захисту своїх інтересів.

**Ключові слова:** міжнародні економічні відносини, країни Півночі, країни Півдня, країни Третього світу, «золотий мільярд».

В статье исследуются тенденции в геополитике в эпоху глобализации. В результате исследования показано, что происходит трансформация центров экономического развития. Мир в конце ХХ века перестал быть двухполюсным, а в ХХІ веке с однополюсного превращается в многополюсный. Экономические стратегии стран, которые стремятся присоединиться к кругу развитых стран в эпоху глобализации, должны выстраиваться на приоритетном развитии информационных технологий, поскольку технологический разрыв приводит к тому, что они оказываются все в большей зависимости от лидеров в области новых технологий. Глобализация в сфере экономики могла бы обеспечить процветание всех стран и их граждан, но на современности этапе в результате глобализма она приносит выгоды только избранной части человечества – «золотому миллиарду». Это побуждает страны Третьего мира к объединению в сообщества ради защиты своих интересов.

**Ключевые слова:** международные экономические отношения, страны Севера, страны Юга, страны Третьего мира, «золотой миллиард».

The purpose of the study is to identify the peculiarities of the transformation of economic development centers in the age of globalization and the trends in geopolitics that occur as a result of pursuing a policy of globalism. On the basis of systemic and socio-cultural approaches, theoretical understanding of the problem of globalism as a subjective aspect of the process of globalization and transformations of international economic relations in the context of geopolitics is carried out. The study shows that the transformation of economic development centers is underway. As a result of the transformations that began in the late 1980s, the bipolar model of the world has transformed into a single-pole, with no alternative force, global influence of the United States, and in recent years the formation of a multipolar world has taken place. Globalization as an objective process that directly or indirectly affects the social, political, spiritual life of a large part of humanity and which leads to the transformation of the world into a single structural and functional system, is used by certain political forces for its purposes, which gives reason to consider "globalism" as subjective foreign process. The Western countries, which have reached the level of the information society, using their economic and military-technical advantage, were able to organize in their own interests other countries, mobilize the natural and human resources of the planet for its own accelerated development, growth of its power and comfort of life. This has led to an abyss, in particular in terms of quality of life, of the vast majority of people between the leading link of globalization - the countries of the "golden billion" and the rest of humanity, which is increasingly

lagging behind world leaders. The economic strategies of countries seeking to join the circle of developed countries in the age of globalization should be based on the priority development of information technologies, as the technological gap leads them to become increasingly dependent on leaders in the field of new technologies. Globalization in the sphere of economy could ensure prosperity of all its citizens, but as a result of globalism it benefits only a select part of humanity - the "golden billion". This encourages Third World countries to unite in order to protect their interests and counteract globalism politics. In a global economy, information technology becomes one of the important elements of foreign policy, and the creation of a new economy based on technological progress depends on the political processes taking place in the country. Therefore, when formulating geopolitical strategies, governments should bear in mind that science, information and technology are also part of the globalization flow, and in countries where research centers are concentrated, the foundation for long-term development of modern information technologies is being laid, enabling them to join the North.

**Key words:** international economic relations, countries of the North, countries of the South, countries of the Third World, «golden billion».

**Постановка проблеми.** Глобалізація в економіці є процесом розвитку інтегрованого світового господарства, в якому економіки окремих країн постають складовими частинами світової цілісності. Цей процес базується на поділі праці, який постійно розвивається і поглиблюється, та на формуванні планетарного інформаційного простору. Виробничі взаємозв'язки та технологічні ланцюги долають національні кордони, поширюються на всю планету. Але паралельно йде процес концентрації власності і виробництва транснаціональними корпораціями, які координуються наднаціональними органами регулювання і управління. Рівень сучасного прогресу науки, техніки і технологій міг би подолати як соціально-економічні, так і екологічні проблеми людства, але натомість вони тільки загострюються. Прірва в рівнях економічного і соціального розвитку між розвиненими країнами і тими, що розвиваються, між багатою Північчю і бідним Півднем, між країнами «золотого мільярду» та найбіднішими регіонами стає все глибшою. Тому реальністю стають дослідження проблеми глобалізму як тенденції використати процес глобалізації в інтересах збагачення за рахунок експлуатації країн Півдня та розроблення політики протистояння глобалізму.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблеми цілісності світу, зміни розташування сил на міжнародній арені, взаємовідносин між країнами в добу глобалізації розглядаються у працях У. Бека, З. Бжезінського, Ю. Габермаса, М. Іноземцева, В. Загладіна, Н. Лумана, О. Панаріна, Г. Почепцова, О. Чумакова та інших дослідників. Нові погляди на світовий порядок тільки формуються, що пов'язано з трансформаціями, які розпочалися з кінця 80-х років ХХ ст.: крах біполярної моделі влаштування світу, недовгий період існування однополюсного світу з безальтернативною силою глобального впливу США та сучасним процесом формування багатопольного світу.

**Метою дослідження** є на основі системного, культурно-історичного та соціокультурного підходів здійснити теоретичне осмислення проблеми глобалізму як суб'єктивного боку процесу глобалізації та трансформацій міжнародних економічних відносин у контексті геополітики.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Проблема диспропорції економічного розвитку регіонів планети актуалізувала вибір лауреатів Нобелівської премії з економіки 2019 р. Ними стали вчені зі США Майкл Кремер, Естер Дюфло та Абхіджит Банерджі. Нагороди вони отримали за експериментальний підхід до боротьби з бідністю, який полягає у вирішенні цієї глобальної проблеми по частинах, не з кабінетів чиновників, а на місцях вирішуючи нагальні проблеми, у тому числі організацію корекційної освіти, профілактичної охорони здоров'я тощо. Їхнє дослідження показало, що тільки на практиці можна з'ясувати, які заходи економічної і соціальної політики скорочують бідність та її наслідки [1].

Взаємозалежність економічного, політичного, культурного життя народів вимагає від урядів проведення виваженої політики заради стабільності світової системи. Ця проблема на порядок денний світового співтовариства була поставлена у 70-ті роки ХХ ст. Римським клубом, члени якого наголошували на необхідності сприймати світ як єдину органічну клітину. Значна кількість проблем, з якими стикається світова спільнота в процесі глобалізації, пов'язана з нерівномірністю економічного розвитку, коли країни Півночі орієнтуються на високотехнологічне та інтелектуальномістке виробництво і рухаються до постіндустріального етапу розвитку, а Південь – ще на доіндустріальному чи, в кращому випадку, індустріальному й обслуговує Північ. Як слушно зазначив М. Кастельс, «глобальна економіка в ХХІ ст. буде поширюватися, використовуючи значне збільшення потужності телекомунікацій та обробки інформації. Вона проникає в усі 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» [2, с. 508].

Тому, розглядаючи глобалізацію як об'єктивний процес, який прямо чи опосередковано впливає на соціальне, політичне, духовне життя значної частини людства й який веде до перетворення світу на єдину структурно-функціональну систему, ми змушені визнати, що певні політичні сили намагаються використати цей процес у своїх цілях. Така політика, політика «глобалізму», є суб'єктивним боком 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 (й у власних інтересах) інші країни, мобілізувати природні та людські ресурси планети для власного прискореного 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 [3].

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. Зокрема, США є виробниками майже половини світового ринку послуг комп'ютерного програмування. У 2016 р. обсяг світового ринку послуг комп'ютерного програмування становив 1143 млрд. дол., із них на США припадало 517 млрд. дол. [4]. 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 невисокі.

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 залежно від витрат, комерційних ризиків, політичних і соціально-економічних умов, а також мають можливість запрошувати на роботу висококваліфікованих учених, професіоналів, працівників практично з будь-якої країни світу, пропонуючи їм більш вигідні умови праці. Наука, інформація і технології також є 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. ТНК визначають спрямованість та інтенсивність світових потоків товарів, інформації, грошей. Їхня діяльність виходить за межі національних територій і поширюється на весь світ. Світ глобалізується десятком країн, їхніми ТНК і за їх ініціативи створеними міжнародними організаціями. Інші ж або змушені приймати умови, які їм диктують, або залишатися в ізоляції.

П. Самуельсон ще в 1948 р. у своїй теорії вирівнювання цін на чинники виробництва показав, що в умовах необмеженої свободи торгівлі без транспортних витрат ринок зможе вирівняти ціни на всі фактори виробництва, у тому числі рівень зарплат на стандартні види праці в усьому світі, тому людям не потрібно буде мігрувати в інші країни у пошуках більш високої зарплати. У результаті можливості брати участь у виробництві продукції, яка продається на міжнародних ринках, уважав П. Самуельсон, цього можна досягти в міжнародному масштабі [5].

Проте реалії виявилися іншими. Становлення глобальної економіки тільки посилило міграції з кран Півдня у країни «золотого мільярду». Це призводить до виникнення протиріч між інтересами національних держав та транснаціональних корпорацій, які залучають до роботи кадри з країн Півдня, що часто призводить до росту антиіммігрантських настроїв. Перетворення соціальної структури світової спільноти



доповнюється демографічним чинником: підвищується питома вага східних діаспор у країнах Півночі, відбувається масова міграція з Півдня на Північ, що може стати новим джерелом потрясінь. Хоча міграції були характерною рисою капіталістичної економіки протягом усього періоду її існування, проте глобальна економічна й демографічна поляризація створює небачений раніше тиск, який виштовхує маси людей із Півдня в міграційні потоки, а нові засоби транспорту і зв'язку значно спрощують цей процес.

Постіндустріальне суспільство з його технологіями могло б задовольнити матеріальні потреби всіх соціальних груп, забезпечити більшу соціальну справедливість, бережне відношення до основних ресурсів, які не відновлюються, призвести до нових взаємин між роботою, прибутками і дозвіллям людей за постійно зростаючої продуктивності праці, згорнути небезпечні технології, забезпечити умови безперервного навчання. Але для цього країни Третього світу мають створити регіональні об'єднання для захисту своїх інтересів. Як зазначено у доповіді М. Герньє Римському клубу «Третій світ – три чверті світу», країнам, які навіть за умови постійної значної допомоги не можуть самостійно в найближчому майбутньому вийти на шлях дальшого розвитку, було б корисно замислитися про створення регіональних співтовариств. Політичний та економічний союз національних держав одного рангу, можливо, допоміг би радикально виправити їх злиденне становище [6]. Аналізуючи відносини між країнами Півночі і країнами Півдня, група дослідників, яку очолив Ян Тінберген, указує на той факт, що перша група створила таку міжнародну систему, «яка веде до постійного зростання нерівності і постійного порушення принципу рівних можливостей» [7, с. 34]. Автори наголошують, що неминучою й правильною є позиція країн Півдня, які вимагають змін міжнародної системи, що сприяє систематичній дискримінації їхніх інтересів.

Специфікою країн Півдня є видобуток сировинних ресурсів. Ці країни відчувають себе несправедливо обділеними через невідповідність цін на світовому ринку. Підняти рівень життя у цих країнах можна тільки змінивши систему розподілу природних ресурсів. Окрім цих регіонів Півдня, виділяється Глибокий Південь, де процвітає тіньова, кримінальна економіка. Поява Глибокого Півдня свідчить про реальну загрозу для цих країн зовсім утратити свої соціальні та мобілізаційні функції, виставивши «на продаж» буквально все, послідовно знижуючи фінансування витратних статей державного бюджету, тобто обмежуючи витрати на відтворення організованого соціального середовища

та населення. Число найбідніших держав скорочується досить повільно. За 45 років, що пройшли з часу, коли ООН виділила в особливу категорію «найменш розвинені країни», тільки чотирьом із них удалося перейти на наступну, більш вищу сходинку за рівнем економічного розвитку: Ботсвані, Кабо-Верде, Мальдівським Островам та Самоа [8, с. 5]. Загалом у групу НРК у 2017 р. входили 48 країн.

В інформаційному суспільстві рушійною силою розвитку став Інтернет. Але в доступі до нього й далі спостерігається значна прірва між розвиненими країнами та найменш розвиненими. Згідно з дослідженнями, представленими у Доповіді ООН «Про цілі в сфері стійкого розвитку, 2019 рік», станом на кінець 2018 р. Інтернетом користувалася більше ніж половина населення світу (3,9 млрд. людей). У розвинених країнах користувачами Інтернету були понад 80% жителів, тоді як у країнах, що розвиваються, – 45%, а в НРК – тільки 20% [9, с. 57]. Уважається, що рівень доступу до мереж має значний вплив на світовий обсяг виробництва і збільшення коефіцієнта охоплення населення стаціонарним широкополосним зв'язком (вираховується як кількість абонентів у розрахунку на 100 жителів) на 1% корелюється з ростом світового ВВП у середньому на 0,08% [9, с. 57].

Усесвітній характер економічних, політичних, культурних зв'язків на сучасному етапі глобалізації означає одночасно розширення співробітництва, а тим самим єдності, й поглиблення суперечностей, які нерідко доходять до збройних конфліктів. Претензії США на управління світовим розвитком суспільства отримують рішучий опір різноманітних сил. Глобалізації протистоїть регіоналізація. Процеси створення ефективних регіональних об'єднань спостерігаються в Латинській Америці, Південно-Східній Азії, деяких країнах Африки (Організація американських держав, Меркосур, НАФТА, Ліга арабських держав, Організація африканської єдності, АСЕАН тощо).

В умовах протистояння двох систем – капіталістичної та соціалістичної – світ був двополюсним. Після розпаду СРСР та системи соціалістичних держав певний час він був однополюсним із домінуванням США, а далі все більше справджуються прогнози про «гексагональний» (шестиярусний) світ, у якому виділяються такі зони: Південна (тропічна) зона, розміщена в районі Індокорейської дуги, Тихоокеанська, Євразійська, Північноатлантична, а також транснаціональна Нова Північ та сировинний Глибокий Південь [10, с. 116–117]. Насамперед зміни відбуваються в країнах колишнього «Третього світу», який А. Печчеї ще в 70-ті роки ХХ ст. називав «царством бідності».

Характеризуючи його, він писав, що це світ, який включає у себе близько сотні великих і малих, давніх та нових країн із найрізноманітнішим устроєм – від традиційних суспільств до держав, які проходять важкий період економічного становлення. Ці країни виробляють менше 15% світового обсягу продукції, крім того, цю суму постійно з'їдає інфляція. У регіоні живуть найрізніші народи, їх чисельність становить майже півтори мільярди і дуже швидко зростає. Середній дохід на душу населення не досягає 5% від рівня США. У деяких країнах демографічний ріст випереджує приріст національного продукту, так що мінімальний рівень життя не підвищується, а падає [11, с. 322].

В умовах глобалізації відбулися позитивні зрушення в економіці країн Півдня: південно-корейське чудо, швидкий розвиток країн Південно-Східної Азії, деяких країн Латинської Америки наблизив їх до розвитку країн Півночі. Шляхом прискореної індустріалізації йдуть Індія, Індонезія, Бразилія, Мексика та інші країни, які активно завойовують світові ринки. Усе це призводить до зміни полюсів економічної могутності. Окрім США та Європейського Союзу, потужним полюсом став Китай. За ВВП, обсягом промислового виробництва та експортом товарів позиції Китаю з кожним роком посилюються. Сучасний Китай перетворюється на «фабрику світу». Він виробляє 28% автомобілів, 41% морських суден, 80% комп'ютерів, 90% мобільних телефонів, 60% телевізорів, 50% холодильників, 80% кондиціонерів [12, с. 2].

2008 р. в умовах глобальної фінансово-економічної кризи експерти Національної розвідувальної ради США (National Intelligence Council – NIC) передбачили, що в умовах багатополярності й у наступні 15–20 років США збережуть найбільший вплив на розвиток системи міжнародних відносин, проте міру влади вони почали втрачати порівняно з останніми десятима роками перед кризою [13].

У доповіді Національної ради з розвідки США (NIC) «Глобальні тенденції. Парадокс прогресу» зазначається, що геополітика буде визначатися колом держав, організацій та окремих осіб, які мають права та можливості, які розширюються. Цей новий глобальний ландшафт наближає кінець ери американського панування, яке наступило після закінчення «холодної війни». Передбачається, що Китай та Росія будуть діяти сміливіше, а регіональні агресори і недержавні учасники будуть знаходити можливості для реалізації своїх інтересів. Ураховуючи ці тенденції в геополітиці, NIC прогнозує три сценарії реакції країн на глобалізацію [14]:

1. Сценарій «Острови» (національного рівня) – сценарій опозиції країн процесам гло-

балізації, перетворенням новими технологіями сфери праці і торгівлі. Внаслідок цього країни замикаються на власних внутрішніх проблемах, відособлюються, проводять протекціоністську політику.

2. Сценарій «орбіти» (регіонального рівня), який акцентує увагу, що в майбутньому конкуруючі великі держави можуть створити осередки напруги у боротьбі за сфери впливу, прагнучи водночас зберегти внутрішню стабільність. У цьому сценарії розглядаються тенденції націоналізму, які посилюються у світі, зміна характеру конфліктів, зменшення глобального співробітництва, що може призвести до міждержавних конфліктів. Від вибору політики урядами країн буде залежати, чи зміцняться стабільність і мир або, навпаки, відбудеться загострення напруги у міжнародних відносинах

3. Сценарій «співтовариства» (субдержавного і транснаціонального рівнів) показує, що очікування суспільства та можливості національних урядів, які зменшуються, дають шанс місцевим органам влади і недержавним суб'єктам кинути виклик традиційним уявленням про управління. Інформаційні технології можуть забезпечити компаніям, групам впливу, благодійним організаціям залучення населення для підтримки їхніх програм, що може кардинально змінити глобальне управління. Внаслідок реалізації цього сценарію передбачається зниження ефективності урядів національних держав та передача деяких їхніх повноважень соціальним мережам.

**Висновки з проведеного дослідження.** Об'єктивні глобалізаційні процеси суттєво трансформують світову економічну систему. Зокрема, деякі країни Півдня, що раніше входили до Третього світу, за рахунок інтеграційних економічних, інформаційних, фінансових процесів отримали імпульси для прискореного економічного зростання. Світова економічна система перебуває в постійних змінах, які дають змогу зробити висновок, що вона є відкритою, нелінійною, неврівноваженою, самоорганізованою, тобто синергетичною системою.

Потенційною загрозою стабільності у світі є поляризація країн на «Північ – Південь». Протиріччя ще більше загострюються, коли мігранти з країн Півдня влаштовуються на роботу в ТНК, знайомляться з рівнем життя громадян Півночі і відчують несправедливість економічного устрою світу. Стабільним не може бути устрій, який базується на привілеях, пов'язаних із приналежністю до країн Півночі. Якщо й далі ігнорувати ідею «органічного розвитку», то міграційні процеси посилюватимуться, що призведе до росту антиіммігрантських настроїв та дестабілізації високорозвинених країн.

**Список використаних джерел:**

1. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2019. URL : <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2019/summary>.
2. Кастельс М. Информационная эпоха: экономика, общество и культура. Москва : ГУ ВШЭ, 2000. 608 с.
3. Ороховська Л.А. Глобалізація і глобалізм. *Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія*. 2009. № 2(10). С. 75–80.
4. Science & Engineering Indicators 2018. Appendix Table 6–12. URL : <https://www.nsf.gov/statistics/2018/nsb20181/%20downloads>.
5. Самуэльсон П.Э., Нордхаус В.Д. Экономика ; 18-е изд. Москва ; Санкт-Петербург ; Киев : Вильямс, 2008. 1360 с.
6. Guernier M. Tiers – Monde: Trois Quarts du Monde. Rapport au Club de Rome. Dunod, Paris, 1980. 154 p.
7. Тинберген Я. Пересмотр международного порядка. Москва : Прогресс, 1980. 416 с.
8. The Least Developed Countries Report 2016: The Path to Graduation and Beyond – Making the Most of the Process. New York – Geneva. UNCTAD, 2017. 189 p. URL : [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016_en.pdf).
9. Доклад о Целях в области устойчивого развития, 2019 год. URL : [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Russian.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Russian.pdf).
10. Неклесса А.И. Глобальная трансформация: сущность, генезис, прогноз. *Мировая экономика и международные отношения*. 2004. № 1. С. 116–123.
11. Печчеи А. Вызов 70-х годов современному миру. *Римский клуб = The Club of Rome: История создания, избранные доклады и выступления, официальные материалы*. Москва : Эдиториал УРСС, 1997. С. 319–333.
12. European Chamber's View on China Manufacturing 2025. Beijing, European Union Chamber of Commerce in China, 2017. 64 p. URL : [http://www.iberchina.org/files/2017/china\\_industry\\_2025.pdf](http://www.iberchina.org/files/2017/china_industry_2025.pdf).
13. Global Trends 2025: A Transformed World. NIC. 2008. URL : [https://www.files.ethz.ch/isn/94769/2008\\_11\\_Global\\_Trends\\_2025.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/94769/2008_11_Global_Trends_2025.pdf).
14. Global Trends Paradox of Progress. National Intelligence Council, 2017. 226 p. URL : <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>.

**References:**

1. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2019. Available at: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2019/summary>.
2. Kastels M. Informacionnaya epoha: ekonomika, obshestvo i kultura [Information age: economics, society and culture]. M.: GU VShE, 2000. 608 s.
3. Orohovska L.A. Globalizaciya i globalizm [Globalization and Globalism]. Visnik nacionalnogo aviacijnogo universitetu. Filosofiya. Kulturologiya: zb. nauk. prac. K.: NAU, 2009. № 2(10). S. 75–80.
4. Science & Engineering Indicators 2018. Appendix Table 6–12. Available at: <https://www.nsf.gov/statistics/2018/nsb20181/%20downloads>.
5. Samuelson Pol E., Vilyam D. Nordhaus. Ekonomika [Economy]. 18-e izd. Moskva ; Sankt-Peterburg ; Kiev : Vilyams, 2008. 1360 s.
6. Guernier M. Tiers – Monde: Trois Quarts du Monde. Rapport au Club de Rome. Dunod, Paris, 1980. 154 p.
7. Tinbergen Ya. Peresmotr mezhdunarodnogo poryadka [Revision of international order]. M.: Progress, 1980. 416 s.
8. The Least Developed Countries Report 2016: The Path to Graduation and Beyond – Making the Most of the Process. New York – Geneva. UNCTAD, 2017. 189 r. [https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016\\_en.pdf](https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/ldc2016_en.pdf).
9. Doklad o Celyah v oblasti ustojchivogo razvitiya, 2019 god [Sustainable Development Goals Report 2019]. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Russian.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Russian.pdf).
10. Neklessa A.I. Globalnaya transformaciya: sushnost, genezis, prognoz [Global Transformation: Essence, Genesis, Forecast]. Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya. 2004. № 1. S. 116–123.
11. Pechchei A. Vyzov 70-h godov sovremennomu miru [The challenge of the 70s to the modern world]. *Rimskij klub = The Club of Rome: Istoriya sozdaniya, izbrannye doklady i vystupleniya, oficialnye materialy* [Club of Rome = The Club of Rome: History, selected reports and speeches, official materials]. M.: Editorial URSS, 1997. S. 319–333.
12. European Chamber's View on China Manufacturing 2025. Beijing, European Union Chamber of Commerce in China, 2017. 64 r. Available at: [http://www.iberchina.org/files/2017/china\\_industry\\_2025.pdf](http://www.iberchina.org/files/2017/china_industry_2025.pdf).
13. Global Trends 2025: A Transformed World. NIC. 2008. URL : [https://www.files.ethz.ch/isn/94769/2008\\_11\\_Global\\_Trends\\_2025.pdf](https://www.files.ethz.ch/isn/94769/2008_11_Global_Trends_2025.pdf).
14. Global Trends Paradox of Progress. National Intelligence Council, 2017. 226 r. URL : <https://www.dni.gov/files/documents/nic/GT-Full-Report.pdf>.



УДК 658:65.012.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-4>**Головко В.О.**

аспірант

ДННУ «Академія фінансового управління»

**Golovko Vladyslav**

State educational-scientific institution

«Academy of Financial Management»

**ХАРАКТЕРИСТИКА ОСНОВНИХ ВИКЛИКІВ,  
РИЗИКІВ ТА ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ДЕРЖАВИ  
В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ****DESCRIPTION OF THE MAIN CHALLENGES, RISKS  
AND THREATS TO THE ECONOMIC SECURITY OF STATE  
UNDER THE CONDITIONS OF GLOBAL INSTABILITY**

Охарактеризовано сутність таких понять, як «виклик», «ризик» і «загроза» в контексті забезпечення економічної безпеки держави. Визначено, що під ризиками слід розуміти таку ймовірність, яка може привести до виявлення нових можливостей для розвитку і водночас може стати серйозною небезпекою, яка призведе до руйнації системи економічної безпеки. Визначено, що загрози економічній безпеці держави в умовах глобальної нестабільності слід розуміти як такі негативні явища, що своїм впливом можуть утворити небезпеку, яка призведе до кризового розвитку на території всієї країни. Проведено аналіз основних викликів економічній безпеці держави в умовах глобальної нестабільності. Встановлено, що виклики економічній безпеці держави можна розглядати як такі явища та процеси, поява яких може привести до трьох різних результатів: стати реальною загрозою для економічної безпеки, позитивно вплинути на розвиток і взагалі не мати жодного ефекту.

**Ключові слова:** виклики, ризики, загрози, економічна безпека держави, глобальна нестабільність.

Охарактеризована сутність таких понять, як «вызов», «риск» и «угроза» в контексте обеспечения экономической безопасности государства. Определено, что под рисками следует понимать такую вероятность, которая может привести к выявлению новых возможностей для развития и одновременно может стать серьезной опасностью, которая приведет к разрушению системы экономической безопасности. Определено, что угрозы экономической безопасности государства в условиях глобальной нестабильности, следует понимать как негативные явления, которые своим влиянием могут образовать опасность, ведущую к кризисному развитию на территории всей страны. Проведен анализ основных вызовов экономической безопасности государства в условиях глобальной нестабильности. Установлено, что вызовы экономической безопасности государства можно рассматривать как явления и процессы, появление которых может привести к трем разным результатам: стать реальной угрозой для экономической безопасности, положительно повлиять на развитие и вообще не иметь никакого эффекта.

**Ключевые слова:** вызовы, риски, угрозы, экономическая безопасность государства, глобальная нестабильность.

Today, the level of globalization is growing so rapidly that not all countries keep pace with this pace and for them this process itself becomes a new challenge in which it is necessary to adapt their political, cultural and economic system as soon as possible. In the period of accelerated pace of globalization, transformational processes can increase social inequality, undermine the traditional social system, create an imbalance at the macroeconomic level and harm the environment. All this and many other phenomena increase global instability in the world, which poses new challenges for the economic security of each state. It is the economic security of the state that is very sensitive to new global challenges,

risks, threats and dangers, since its direct support process directly depends not only on internal stability within the country, but also on the ability to successfully adapt to changes in the external environment. The main objective of the study is to identify the main challenges, risks and threats to the economic security of the state in the context of global instability. The essence of such concepts as "challenge", "risk" and "threat" in the context of ensuring the economic security of the state is characterized. It was emphasized that risks should be understood as such a probability that can lead to the identification of new opportunities for development and at the same time can become a serious danger that will simply lead to the destruction of the economic security system. It was determined that threats to the economic security of the state in the conditions of global instability should be understood as negative phenomena, their influence can create a danger that will lead to crisis development throughout the country. An analysis was made of the main challenges to the economic security of the state in the context of global instability. It has been established that the challenges to the economic security of the state can be considered as phenomena and processes, the appearance of which can lead to three different results: become a real threat to economic security, positively affect development and have no effect at all.

**Key words:** challenges, risks, threats, economic security of the state, global instability.

**Постановка проблеми.** Нині рівень глобалізації настільки стрімко зростає, що не всі країни встигають за такими темпами, і для них сам цей процес стає новим викликом, під який необхідно якомога швидше адаптувати свою політичну, культурну та економічну систему.

У період прискорених темпів глобалізації трансформаційні процеси можуть збільшити соціальну нерівність, підірвати традиційний суспільний устрій, утворити дисбаланс на макро-економічному рівні і нашкодити довкіллю. Все це і багато інших явищ підсилюють глобальну нестабільність у світі, яка створює нові виклики для економічної безпеки кожної держави. Саме економічна безпека держави є дуже чутливою до нових глобальних викликів, ризиків, загроз та небезпек, оскільки процес її безпосереднього забезпечення напряму залежить не лише від внутрішньої стабільності всередині країни, але і від можливості успішно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Нині проблемі забезпечення економічної безпеки держави і протидії негативному впливу загроз присвячена значна кількість наукових праць таких учених, як: О. Бухвальд, О. Білорус, О. Василик, З. Варналій, В. Геєць, К. Горячева, О. Захаров, Т. Пастернак-Таранушенко, О. Тамбовцева, І. Козаченко, В. Коваленко, М. Копитко, В. Мунтіян, А. Мельников, О. Силкін, В. Франчук, А. Штангрет та інші.

З огляду на накопичений науковий здобуток провідних вітчизняних науковців, слід відмітити, що в сучасних умовах розвитку досі залишається актуальним питання визначення нових викликів, ризиків і загроз, які можуть становити суттєву небезпеку для економічної безпеки України.

**Мета статті.** Основною метою дослідження є визначення основних викликів, ризиків та загроз економічній безпеці держави в умовах глобальної нестабільності.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Нині жодна країна в світі не може стверджувати, що її економічна система повною мірою відділена від світових глобалізаційних явищ. На жаль, не всі вони мають позитивний характер. Велика кількість глобальних змін мають негативний характер та можуть привнести як у світову, так і в економіку окремої держави певні ризики, виклики, загрози та небезпеки. Таким чином, глобальна нестабільність є важливим фактором впливу на всі рівні економічної безпеки держави.

На думку О. Грибача [1, с. 11], поняття «глобальна нестабільність» визначається як явище, до якого входять такі чинники, як збільшення державних боргів країн світу та наступне рефінансування цих боргів за рахунок надання кредитів від світових спілок, монополія емісії світових грошей та безконтрольність позичкового капіталу, а також наявність невизначеності та опортуністична поведінка у світі.

На нашу думку, глобальну нестабільність слід розглядати як такий стан світової економіки, що зазнав певних зрушень, які утворили нові виклики, ризики та загрози для економічної безпеки держав.

Процеси глобалізації і забезпечення економічної безпеки держави тісно взаємопов'язані. Як відзначає американський учений М. Кахлер [2, с. 24–25], навіть країни, які використовують у міжнародній політиці військовий підхід для домінування, погоджуються з тим, наскільки зв'язок глобальної економіки може позитивно вплинути на розвиток і забезпечення захисту національної.

Отже, за глобальної нестабільності економічного клімату страждає і економічний клімат держави. Спроможність захистити власні національні інтереси, інтереси населення та сприяти захисту кожної соціально-економічної системи в країні від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз є запорукою ефективної системи економічної безпеки будь-якої держави.

Під економічною безпекою держави слід розуміти такий стан національної економіки, за якого досягається захист економічних інтересів на усіх її рівнях від негативного впливу середовища функціонування в умовах глобальної нестабільності.

Основною метою економічної безпеки держави є досягнення нею спроможності забезпечувати належний захист своїх економічних інтересів перед новими викликами, ризиками та ефективно протидіяти негативному впливу загроз зовнішнього і внутрішнього середовища.

Економічна безпека держави кожного дня стикається з багатьма дестабілізуючими явищами, основні з яких – це ризики, виклики, загрози та небезпека. У смисловому контексті ці поняття є схожими між собою, але в кожному з них є специфічні характеристики, які формують кардинальні відмінності між ними.

Як зазначає Т. Єфименко [3, с. 73], економічна безпека – це стабільний стан економічної системи, її невразливість до внутрішніх та зовнішніх викликів.

Термін «виклик» є менш загальноживаним, ніж той самий ризик чи загрози (табл. 1).

Деякі автори [4, с. 14] визначають його як складний елемент загрози, прагнення одного суб'єкта до протидії іншому суб'єкту в реалізації його інтересів.

Як протидію реалізації захисних дій, а також як перешкоду на шляху до безпечного розвитку його трактує Н. Різник [7, с. 188].

Виклики можна розглядати як такі явища та процеси, поява яких може привести до трьох різних результатів: стати реальною загрозою для економічної безпеки, позитивно вплинути на розвиток і взагалі не мати жодного ефекту.

Нині можна виділити такі виклики для економічної безпеки України в умовах глобальної нестабільності, як:

1. Зростання соціально-економічної нерівності у світі. Практично 30% усіх доходів у світі належать лише 1% людей. Збільшення розриву між багатими і бідними є суттєвим викликом для державного управління, і тому вкрай важливим сьогодні є пошук шляхів зменшення такого розриву з метою зміцнення економічної безпеки в країні.

2. Поява криптовалюти. Можливо, одним із найсуттєвіших викликів для світу стала поява криптовалюти, яка тотально змінила міжнародну валютно-кредитну систему. З метою уникнення створення нових загроз фінансовій і, як результат, економічній безпеці держави Україна повинна звернути увагу на цю валюту.

3. Всесвітнє зростання нелегального та тіньового бізнесу. Незважаючи на те, наскільки захищена і розвинена та чи інша держава, завжди знайдуться підприємства, фізичні особи яких манить тіньовий сектор економіки. Саме тому виникає потреба у формуванні нових підходів до організації взаємодії між державою і підприємцями з метою утримання їх на «легальній доріжці».

4. Зростання імміграції. Сусідство з провідними європейськими державами позитивно впливає на нашу країну, проте водночас бажання жити краще утворює таке явище, як «відплив інтелекту» з України. Втрата молодого висококваліфікованого працівника лише шкодитиме економічній безпеці окремо взятого підприємства, галузі, регіону і, як наслідок, держави загалом.

5. Стрімкий розвиток космічного бізнесу та нових інноваційних стартапів. На жаль, Україна досі не готова повною мірою фінансово підтримувати власні стартапи і космічну галузь, розвиток яких настільки стрімкий у світі, що може суттєво знизити конкурентоспроможність нашої держави на такому перспективному ринку.

6. Зміна структури і процесу промисловості у світі. Все більше провідних країн світу фокусуються на виробництві саме наукоємної продукції. Водночас глобальні зміни привели до того, що виробництво працемістких товарів переміщують у країни, які лише розвиваються.

Поняття «ризик» нині використовується у багатьох сферах діяльності людини, присутнє воно і в контексті забезпечення економічної безпеки держави (табл. 2).

Ризики – це ймовірності, що можуть привести до виявлення нових можливостей для розвитку і водночас стати серйозною небезпекою, яка попросту призведе до руйнації системи економічної безпеки.

На думку зарубіжного вченого А. Вілета [12, с. 6], поняття «ризик» трактують як

Таблиця 1

**Змістовно-морфологічний аналіз поняття «виклик»**

Критерій	Складові елементи поняття з джерелами
Сутність поняття	стан [4], спонукання [5], елемент загрози [6], перешкода [7]
Цілеспрямованість	спонукання до дій [4], протидія захисту та діям [7], спонукання до виникнення нових елементів [8]
Об'єкт впливу	безпечний розвиток [7], суб'єкт діяльності [6], нові елементи та зв'язки [8]
Причина виникнення	неефективність старих зв'язків [8]

Джерело: сформовано автором

Таблиця 2

<b>Змістовно-морфологічний аналіз поняття «ризик»</b>	
<b>Критерій</b>	<b>Складові елементи поняття з джерелами</b>
Сутність поняття	можливість [10], подія [14], ситуація [11], явище [12], ймовірність [13], об'єктивно-суб'єктивна категорія [9]
Цілеспрямованість	отримання збитків та витрат [10; 13], подолання невизначеності [9], відхилення від запланованих параметрів [14]
Об'єкт впливу	транзакції [10], діяльність підприємства [11], очікуваний результат [9], небажані події [12],
Причина виникнення	випадкова подія [13], небажана подія [12]

*Джерело: сформовано автором*

об'єктивне явище, що корелює із суб'єктивною невизначеністю настання небажаної події.

Можна виділити найбільш вагомі ризики для економічної безпеки України: ризики, які пов'язані з технологічними проблемами в системі державного управління; ризики, які пов'язані з утворенням негативних екологічних факторів у країні; ризики, які пов'язані з погіршенням демографічного і соціального рівня в країні; ризики, які пов'язані з відсутністю доступу до нових кредитних ресурсів міжнародних організацій; ризики, які пов'язані з недоступністю до окремих ринків інших держав; ризики, які пов'язані з посиленням військової агресії Російської Федерації.

Поняття «загроза» А. Качинський [16] визначає як явище із прогнозованими, але неконтрольованими небажаними подіями, що можуть у певний момент часу в межах цієї території завдати шкоди здоров'ю людей, спричинити матеріальні збитки тощо.

Водночас Ю. Соколов [18, с. 21] визначає поняття «загроза» як зміну в зовнішніх і внутрішніх елементах середовища функціонування фінансової системи, які можуть привести до такої зміни предмета безпеки і руху для забезпечення фінансової безпеки (незалежності), що проблематичним буде збереження існування фінансової системи в незмінному вигляді.

У табл. 3 зображені основні елементи змістовно-морфологічного аналізу поняття «загроза».

Загрози економічній безпеці держави в умовах глобальної нестабільності слід розуміти як такі негативні явища, що своїм впливом можуть утворити небезпеку, яка призведе до кризового розвитку на території всієї країни.

Основними зовнішніми загрозами для економічної безпеки нашої держави нині є:

- експортно-імпортна незбалансованість;
- низький розвиток державної підтримки конкурентоспроможності українського експорту;
- високий рівень доларизації в країні;
- стрімкий відтік інтелектуальних ресурсів за кордон;
- витіснення вітчизняних товарів іноземними із внутрішнього ринку;
- низький державний контроль за іноземним капіталом.

Виділимо основні внутрішні загрози для економічної безпеки України, які найбільш негативно на неї впливають сьогодні. Це:

- низька якість наданих населенню послуг, віднесених до компетенції держави;
- неспроможність реалізувати усі заплановані інфраструктурні проекти;
- зростання податкового тягаря на бізнес;
- низький інноваційний розвиток в країні;
- низький розвиток «діалогу» між владою і бізнесом;
- зростання безробіття в країні;
- високий рівень корупції в державних органах влади;

Таблиця 3

<b>Змістовно-морфологічний аналіз поняття «загроза»</b>	
<b>Критерій</b>	<b>Складові елементи поняття з джерелами</b>
Сутність поняття	зміни [18], ознаки небезпеки [15], потенційні або реальні дії [16], негативні фактори [19]
Цілеспрямованість	поєднати компоненти безпеки [15], заподіяння шкоди, збитків [16], порушити нормальний фінансово-економічний стан [17], спонукати до змін предмету безпеки [18], знизити рівень безпеки [19]
Об'єкт впливу	зовнішнє або внутрішнє середовище [19], особистість, суспільство, держава [16], підприємницька діяльність [17], фінансова система [18]
Причина виникнення	прогнозовані, але неконтрольовані події [16]

*Джерело: сформовано автором*

– неефективний державний контроль над активами.

На нашу думку, ключовими заходами протидії чи адаптації до нових викликів, ризиків та загроз економічній безпеці держави є тісна взаємодія, партнерство із приватним сектором економіки та забезпечення належного рівня безпеки для кожної складової частини економічної безпеки, починаючи від фінансової і закінчуючи демографічною. Особливу увагу при цьому необхідно приділити удосконаленню системи державного регулювання та контролю, яка повинна стати частиною нового механізму протидії негативному впливу зовнішнього і внутрішнього середовища.

**Висновки.** Досягнення економічної безпеки держави неможливе без взаємодії з іншими

соціально-економічними системами. Нові виклики, ризики та загрози в умовах глобальної нестабільності вимагають від державного управління пошуку нових шляхів вигідної співпраці з іншими соціально-економічними системами, що дасть змогу захистити національні економічні інтереси. Такою ефективною співпрацею для України може стати публічно-приватне партнерство, яке дасть змогу на вигідних умовах для обох сторін підсилити власну систему економічної безпеки. Саме тому подальшого дослідження потребує питання визначення особливостей публічно-приватного партнерства. Його ефективне застосування допоможе підсилити систему економічної безпеки як для держави, так і для приватного підприємства, що є його учасником.

#### Список використаних джерел:

1. Грибач О.В. Глобальна нестабільність фінансових ринків в умовах світової кризи. Науковий вісник Херсонського державного університету. № 14. 2015. С. 11.
2. Kahler, M. «Economic security in an era of globalization», 2005. Available at: <http://irps.ucsd.edu/assets/014/6745.pdf> (дата звернення: 27.01.2020).
3. Єфименко Т.І. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки // ДННУ «Акад. фін. управління». К., 2016. 447 с.
4. Горбулін В.П., Качинський А.Б. Засади національної безпеки України: підручник. К.: Інтертехнологія, 2009. 272 с.
5. Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / уклад. і голов.ред. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь : Перун, 2005. 1728 с.
6. Олійник О.В. Сутність державної політики забезпечення інформаційної безпеки щодо джерел загроз та інших безпекогенних чинників [Електронний ресурс] // Юрид. вісн. 2016. 1 (38). URL: [http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij\\_jurnal/2016/ststji\\_n1\\_38\\_2016/13.pdf](http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2016/ststji_n1_38_2016/13.pdf).
7. Різник Н.С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку // Вісн. Харк. нац. техн. ун-ту сіл. гос-ва : Економічні науки. 2007. Вип. 66. С. 118–123.
8. Стукан І.Ю., Стрижак А.П. Глобальні виклики для банківської системи України [Електронний ресурс]. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5912/1/%>.
9. Мойсеєнко І.П., Марченко О.М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2011. 380 с.
10. Roumasset J. A. Rise and Risk: Decision Making Among Low-In-come Farmers. Amsterdam: North-Holland, 1976. 251 p.
11. Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. Ризикологія в економіці та підприємстві: монографія. К.: КНЕУ, 2004. 480 с.
12. Willett A.H. The Economic Theory of Risk Insurance, University of Pennsylvania Press, Philadelphia 1951, p.6.
13. Клапків М.С. Страхування фінансових ризиків : монографія. Тернопіль: Економічна думка, Карт-бланш, 2002. 570 с
14. Копитко М.І. Комплексне забезпечення економічної безпеки підприємств // дис. на зд. наук. ст. д.е.н. за спец.21.04.02. Вищий навчальний заклад «Університет економіки і права «КРОК»». 2015. 478 с.
15. Бодрук О.С. Структура воєнної безпеки: національний та міжнародний аспекти. К.: Національний ін-т проблем міжнародної безпеки, 2001. 299 с.
16. Качинський А.Б. Екологічна безпека України: системний аналіз перспектив покращення. К: НІСД, 2001. 312 с.
17. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект [Текст]. К. : Атіка, 2005. 432 с.
18. Соколов Ю. Фінансова безпека економічних систем. М.: Анкил, 2010. С. 7–45.
19. Штангрет А.М., Котляревський Я.В. Сутність поняття «безпека» та взаємопов'язаних з нею категорій // Наукові записки [Української академії друкарства]. 2010. № 2. С. 75–83.



## References:

1. Grybach O.V. (2015) Globalna nestabilnist finansovyh rynkiv v umovah svitovoyi kryzy [Global financial market volatility in a global crisis]. *Naukovyj visnyk Khersonskogo derzhavnogo universytetu*. #14. (in Ukrainian)
2. Kahler, M. (2005) «Economic security in an era of globalization». Available at: <http://irps.ucsd.edu/assets/014/6745.pdf> (accessed: 27.01.2020). (in English)
3. Yefymenko T.I. (2016) Fiskalna ta monetarna bezpeka nacional`noyi ekonomiky` [Fiscal and monetary security of the national economy]. DNNU «Akad. fin. upravlinnya». K. (in Ukrainian)
4. Gorbulin V.P., Kachynskiy A.B. (2009) *Zasady nacional`noyi bezpeky` Ukrayiny* [National Security Principles of Ukraine]: pidruchnyk. K.: Intertehnologiya. (in Ukrainian)
5. Busel V.T. (2005) *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoyi ukrayinskoyi movy* [A large explanatory dictionary of modern Ukrainian] (z dod. i dopov.) / ukklad. i golov.red. K.; Irpin` : Perun. (in Ukrainian)
6. Olijnyk O.V. (2016) *Sutnist derzhavnoyi polityky zabezpechennya informacijnoyi bezpeky shhodo dzherel zagroz ta inshyh bezpekogenny`x chynnykiv* [The essence of the state policy of providing information security on sources of threats and other safety factors]. *Yury`d. visn.* 1 (38). URL: [http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij\\_jurnal/2016/ststji\\_n1\\_38\\_2016/13.pdf](http://www.law.nau.edu.ua/images/Nauka/Naukovij_jurnal/2016/ststji_n1_38_2016/13.pdf). (in Ukrainian)
7. Riznyk N.S. (2007) *Teoretychni zasady formuvannya systemy diagnostyky ekonomichnoyi bezpeky` banku* [Theoretical bases of formation of system of diagnostics of bank economic security]. *Visn. Xark. nacz. texn. un-tu sil. gos-va : Ekonomichni nauky`*. Vy`p. 66. (in Ukrainian)
8. Stukan I.Yu., Stryzhak A.P. *Globalni vyklyky dlya bankivs`koyi systemy Ukrayiny`* [Global Challenges for the Banking System of Ukraine]. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/5912/1/%> (in Ukrainian)
9. Mojseyenko I.P., Marchenko O.M. (2011) *Upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu pidpry`yemstva*: [Management of financial and economic security of the enterprise]. Lviv: L`vDUVS (in Ukrainian)
10. Roumasset J.A. (1976) *Rise and Risk: Decision Making Among Low-In-come Farmers*. Amsterdam: North-Holland. 251 p. (in English)
11. Vitlinskyj V.V., Velykoivanenko G.I. (2004) *Ryzykologiya v ekonomici ta pidpry`yemny`cz`tvi*: [Riskology in Economics and Entrepreneurship]. K.: KNEU. (in Ukrainian)
12. Willett A.H. (1951) *The Economic Theory of Risk Insurance*, University of Pennsylvania Press, Philadelphia, p. 6. (in English)
13. Klapkiv M.S. (2002) *Straxuvannya finansovyh ryzykiv* [Financial risk insurance] : monografiya. Ternopil` : Ekonomichna dumka, Kart-blansh. (in Ukrainian)
14. Kopytko M.I. (2015) *Kompleksne zabezpechennya ekonomichnoyi bezpeky` pidpryemstv* [Complex maintenance of economic security of enterprises] // *dy`s. na zd. nauk. st. d.e.n. za specz.21.04.02. Vy`shhy`j navchal`ny`j zaklad «Univerty`tet ekonomiky` i prava «KROK»»*. (in Ukrainian)
15. Bodruk O.S. (2001) *Struktura voyennoyi bezpeky: nacio nal`ny`j ta mizhnarodny`j aspekty* [Structure of military security: national and international aspects]. K.: Nacional`ny`j int problem mizhnarodnoyi bezpeky. (in Ukrainian)
16. Kachynskiy A.B. (2001) *Ekologichna bezpeka Ukrayiny: systemnyj analiz perspektyv pokrashhennya* [Ukraine's ecology security: a systematic analysis of prospects for improvement]. K: NISD. (in Ukrainian)
17. Kamlyk M.I. (2005) *Ekonomichna bezpeka pidpryemny`cz`koyi diyalnosti* [Economic security of business activity]. *Ekonomiko-pravovy`j aspekt [Tekst]*. K. : Atika. (in Ukrainian)
18. Sokolov Yu. (2010) *Finansova bezpeka ekonomichny`x system* [Financial security of economic systems]. M.: Ankyl. (in Ukrainian)
19. Shtangret A.M., Kotlyarevskiy Ya.V. (2010) *Sutnist` ponyattya «bezpeka» ta vzayemopovyazany`x z neyu kategorij* [The essence of the concept of "security" and related categories]. *Naukovi zapy`sky` [Ukrayins`koyi akademiyi druzarstva]*. (in Ukrainian)

УДК 304.42-043.86 (477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-5>**Огієнко А.В.**кандидат економічних наук, доцент, докторант  
Миколаївського національного аграрного університету  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0001-5427-7978>**Огієнко М.М.**доктор економічних наук,  
доцент кафедри готельно-ресторанного і туристичного бізнесу  
ВП «Миколаївська філія  
Київського національного університету культури і мистецтв»  
ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7900-2986>**Ohienko Alona**

Mykolaiv National Agrarian University

**Ohienko Mykola**Private Enterprise «Mykolaiv Branch»  
of the Kiev National University of Culture and Arts

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ ТУРИСТИЧНО-РЕКРЕАЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ

## THEORETICAL PRINCIPLES OF RESEARCH OF TOURIST AND RECREATION POTENTIAL

У статті проведено теоретичні дослідження змісту та визначення поняття «туристично-рекреаційний потенціал». Доведено, що у вітчизняній і зарубіжній науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого змісту терміна «туристично-рекреаційний потенціал», а його визначення є дуже складними. Метою статті є вивчення понятійного апарату визначення терміна «туристично-рекреаційний потенціал», дослідження трактувань науковців стосовно даного питання. Виділено такі положення, що становлять наукову новизну: запропоновано розмежовувати поняття «туристичні ресурси» і «туристичний потенціал»; уточнено поняття «туристично-рекреаційний», яке є найбільш повним, оскільки дає змогу поєднувати рекреаційні заходи; запропоновано авторське визначення поняття «туристично-рекреаційний потенціал регіону».

**Ключові слова:** туризм, туристичний потенціал, туристичні ресурси, рекреаційні ресурси, визначення потенціалу.

В статье проведены теоретические исследования содержания и определения понятия «туристическо-рекреационный потенциал». Доказано, что в отечественной и зарубежной научной литературе нет единого общепринятого содержания термина «туристическо-рекреационный потенциал», а его определение очень является сложными. Целью статьи является изучение понятийного аппарата определения термина «туристическо-рекреационный потенциал», исследование трактовок ученых по данному вопросу. Выделены следующие положения, составляющие научную новизну: предложено разграничивать понятия «туристические ресурсы» и «туристический потенциал»; уточнено понятие «туристическо-рекреационный», которое является наиболее полным, поскольку позволяет сочетать рекреационные мероприятия; предложено авторское определение понятия «туристическо-рекреационный потенциал региона».

**Ключевые слова:** туризм, туристический потенциал, туристические ресурсы, рекреационные ресурсы, определение потенциала.

The article studies the content and definition of the concept of «tourist and recreational potential». It is proved that in the domestic and foreign scientific literature there is no single generally accepted meaning of the term «tourist and recreational potential», and its definition is very complex, since there are no known, generally accepted interpretations of this concept. This made it possible to update the need to clarify the conceptual apparatus for its use in scientific and practical activities in order to study the problems and prospects of tourism development. Purpose and methods. The purpose of the article is to study the conceptual apparatus for the definition of the term «tourist and recreational potential», to

study the interpretations of scientists on this issue. Establishing a distinction between the terms «potential» and «resources», exploring theoretical approaches to their essence and content. Identification of advantages and disadvantages in the researched works of scientists, presentation of own interpretations of terms. The methodological and informational basis of the article is the scientific and theoretical works of scientists on the definition of the concepts of «tourist potential» and «recreational potential». Results. The materials of the conducted research specify the concept of «tourist potential», which emphasizes belonging to the tourism industry, and «recreational potential» - promotes the restoration of human strength in the process of rest. The concept of «tourist and recreational potential» as the most complete is disclosed, as it allows to combine recreational activities designed to meet the needs of recreation and tourism, which in addition to the need for recreation include professional and business goals. It is revealed that resources, their size, structure, dynamics and balance of sources of formation are important factors of tourism and recreational development of the region. It is established that the writings of modern scientists use different approaches in the study of this phenomenon, apply mutually exclusive decisions regarding its essence, content, social functions. Conclusions and Discussion. On the basis of the results of the study of theoretical aspects of the concept of «tourist and recreational potential», the following basic provisions that constitute a scientific novelty are distinguished: it is proposed to distinguish between the concepts of «tourist resources» and «tourist potential» and to consider them in terms of opportunities and ability of subjects of tourism activities resources as potential; the concept of «tourist and recreational», which is the most complete, since it allows to combine recreational activities; The author defines the concept of «tourist and recreational potential of the region».

**Key words:** tourism, tourism potential, tourist resources, recreational resources, definition of potential.

**Постановка проблеми.** Розвиток туристичної галузі та зростання кількості рекреаційних об'єктів у регіонах України останніми роками відіграють суттєву роль у поліпшенні соціально-економічного розвитку країни. Важливість туризму в суспільстві багатогранна: він заохочує розвиток суміжних галузей із туризмом та рекреацією – транспорту, зв'язку, торгівлі, виробництва сувенірної продукції, послуг, ресторанів, будівництва тощо. Крім того, туризм є справжнім каналом міжкультурної комунікації, сприяє збереженню культурної спадщини та традицій країн і народів, сприяє розвитку їхніх промислів, відновлює та береже пам'ятки культури та історії. Туризм та рекреаційна діяльність відіграють важливу роль в економіках країн та регіонів, забезпечуючи раціональне використання та збереження природних, екологічних, культурних, історичних та інформаційно-пізнавальних ресурсів території.

Завдяки інтенсивному розвитку туристичної галузі формується, вдосконалюється концептуальний апарат, пов'язаний із туристично-рекреаційною сферою. Так, у науковому співтоваристві було прийнято використовувати поняття «рекреація» (рекреаційна діяльність, рекреаційні ресурси тощо). Сьогодні все частіше застосовується складна концепція, яка поєднує різні аспекти діяльності в межах туристично-економічного комплексу. Саме з огляду на це доцільно відзначити необхідність детальнішого висвітлення в економічних дослідженнях питань визначення змісту поняття «туристичний потенціал». Вирішення поставленого завдання дасть змогу доопрацювати, сформулювати та вдосконалити теоретичні аспекти досліджуваної проблематики.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Аналізуючи публікації науковців, зазначимо, що в одних роботах використовується поняття «туристичні ресурси», в інших – «туристичний потенціал», а іноді ці терміни одночасно використовуються як синоніми. Численні публікації містять терміни «туристично-рекреаційний потенціал» та «рекреаційно-туристичний потенціал». Дослідження туристичного та рекреаційного потенціалу в регіоні відображено у роботах вітчизняних та зарубіжних авторів: Н.О. Алешугіна, Г.В. Горіна, М.П. Бутка, Т.Г. Бутова, І.Є. Дашука, А.Н. Дунця, С.В. Дутчака, Г.М. Захаренка, П.Ф. Ковалю, Е.П. Крупочкіна, Т.І. Ткаченка, Н.І. Шабаліної.

**Метою дослідження** є вивчення понятійного апарату визначення терміна «туристично-рекреаційний потенціал», дослідження трактувань науковців стосовно даного питання; встановлення різниці між термінами «потенціал» та «ресурси», дослідження теоретичних підходів до їх суті та змісту; виявлення переваг та недоліків у досліджуваних працях науковців, представлення власних тлумачень термінів.

Методологічною та інформаційною основою статті є наукові та теоретичні праці вчених щодо визначення понять «туристичний потенціал» та «рекреаційний потенціал». В основу реалізації визначеної мети покладено системний підхід до досліджуваних проблем та використано різноманітні загальнонаукові та спеціальні методи дослідження.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Туризм має значний вплив на якісний розвиток суспільства, а туристично-рекреаційна діяльність відіграє значну роль в економіці країни та окремих її регіонів. Вивчення туристично-



рекреаційного потенціалу території починається в більшій частині наукових робіт із популяризації туризму, а оцінка рівня туристичного потенціалу регіону та доступності до рекреаційних ресурсів найчастіше досліджуються в наукових публікаціях. Це свідчить про безперечну актуальність питання. Незважаючи на численні наукові досягнення, низка важливих теоретичних та практичних питань залишається невивченою. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі немає єдиного загальноприйнятого змісту терміна «туристично-рекреаційний потенціал». У табл. 1 наведено висловлювання різних авторів щодо його тлумачення.

Вивчаючи категорійні поняття, ми спостерігаємо, що у своїх працях науковці пропонують різні підходи до дослідження терміна «туристично-рекреаційний потенціал», використовують взаємовиключні ухвали про його сутність, зміст, функції. Теоретики розкривають характеристику туристично-рекреаційного потенціалу, а широке поняття «потенціал» пояснюється різноманітністю об'єктів, до яких воно застосовується. Головне, що об'єднує різні потенціали у тлумаченнях учених, – певний набір можливостей чи здібностей у тій галузі, до якої відноситься «потенціал». Варто зазначити, що весь спектр наявних варіантів визначення туристичного потенціалу орієнтований на досягнення конкретних цілей. Тому тлумачення потенціалу означає наявність прихованих можливостей або здатність діяти і розвиватися в певних сферах. У науковій літературі часто ототожнюють терміни «потенціал» та «ресурси».

Наприклад, академік Л.І. Абалкін зазначає, що «потенціал» (економічний, підприємницький, промисловий) – це загальна, сукупна характеристика ресурсів, пов'язана з місцем і часом [4].

В.М. Архангельський під потенціалом розуміє наявні ресурси, запаси, які можуть бути використані для досягнення конкретної мети або вирішення певної проблеми, тобто сукупності реально накопичених ресурсів.

Г.Н. Захаренко [6] доводить, що «туристичний потенціал» – це сукупність різних матеріальних та нематеріальних потенціалів, які формують туристичний інтерес на певній території та стають основою діяльності з виробництва та споживання туристичного продукту і необхідні для управління, контролю та розвитку виробництва й споживання продукції в туристичному комплексі території відповідно до принципів сталого економічного розвитку, та пропонує оцінити туристичний потенціал на основі цінності туристичної привабливості, можливостей інфраструктури та максимальної антропогенності.

Слід ураховувати позицію О.О. Любіцевої, у наукових дослідженнях якої зазначається, що

туристичні ресурси є частиною «туристично-рекреаційного потенціалу певної території, яка включена в туристичний продукт і яка підлягає продажу для туристичних цілей» [7]. За своєю сутністю туристичні ресурси – це природні, історичні, соціокультурні об'єкти, об'єкти туристичного показу, а також інші об'єкти, здатні задовольнити духовні потреби туристів, стимулювати оновлення та розвиток їхніх фізичних сил. Такі об'єкти можуть мати природне або антропогенне походження, але їх локалізація на певній території викликає інтерес туристів до поїздок на цю територію і тому може бути коротко описана як об'єкти, що цікавлять туристів.

Підсумовуючи твердження науковців, зазначимо, що принципова різниця між термінами «ресурси» та «потенціал» полягає у тому, що ресурси існують незалежно від суб'єктів господарської діяльності, а потенціал окремого підприємства, суспільства у цілому невіддільний від суб'єктів діяльності. Тобто потенціал, окрім матеріальних та нематеріальних активів, включає здатність працівника, колективу, підприємства, суспільства у цілому ефективно використовувати наявні ресурси [8]. Дослідивши концепції різних учених, ми пропонуємо розмежовувати поняття «туристичні ресурси» і «туристичний потенціал» та розглядати їх із погляду можливостей та здатності суб'єктів туристичної діяльності використовувати ресурси як потенціал. Формування туристичного потенціалу регіону зумовлене можливістю використання туристичних ресурсів в організації та розвитку туристичної діяльності на певній території. Здатність туристичних операторів ефективно використовувати туристичний потенціал регіону забезпечить успішний розвиток туристичної економіки та регіону [10]. Отже, можна стверджувати, що кожен регіон на основі аналізу туристичних ресурсів створює туристичний потенціал, відповідний здатності туристичних суб'єктів використовувати туристичні ресурси регіону. Туристичний потенціал сприяє привабливості території для туристів, а регіони – перспективному туристичному розвитку.

У зв'язку з викладеним вище можемо стверджувати, що під рекреаційним потенціалом слід розуміти сукупність рекреаційних ресурсів на певній території, на певну дату, які використовуються або можуть використовуватися для відпочинку. Туристичний потенціал підкреслює приналежність до туристичної галузі, а рекреаційний потенціал сприяє відновленню людської сили в процесі відпочинку. Отже, звідси, термін «туристично-рекреаційний» є найбільш повним, оскільки дає змогу поєднувати рекреаційні заходи, розроблені

## Тлумачення терміна «туристично-рекреаційний потенціал» різними вченими

№	Автор	Визначення
1	Закон України «Про туризм»	Туристичними ресурсами України є пропонувані або такі, що можуть пропонуватися, туристичні пропозиції на основі та з використанням об'єктів державної, комунальної чи приватної власності [1].
2	Вікіпедія	Туристичні ресурси – сукупність природно-кліматичних, оздоровчих, історико-культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів відповідної території, які задовольняють різноманітні потреби туриста.
3	П.Ф. Коваль, Г.П. Андреева	Туристичний потенціал території – ємне, багатоаспектне поняття, що охоплює сукупність природних, етнокультурних та соціально-історичних ресурсів, а також наявної господарської і комунікаційної інфраструктури території, що служать чи можуть служити передумовами розвитку певних видів туризму [8].
4	Г.В. Горин	Туристично-рекреаційні ресурси – це сукупність як безпосередньо рекреаційно-туристичних ресурсів, так і всіх наявних ресурсів (природно-ресурсні, виробничі, трудові, фінансово-інвестиційні, технологічні, інформаційні та екологічні) і можливостей відповідного регіону, які можуть використовуватися або використовуються в цілях виконання фізіологічного існування людини (відпочинку, оздоровлення та туризм), забезпечення діяльності суб'єктів рекреаційно-туристичної сфери економіки, досягнення стійкості регіонального розвитку [2].
5	Т.І. Ткаченко, К.О. Соколова	Туристичний потенціал території – це сукупність належних до нього природних та створених людиною явищ, умов, можливостей та засобів, придатних до формування туристського продукту та здійснення відповідних турів, екскурсій та програм [3].
6	Н. В. Шабаліна	Туристично-рекреаційний потенціал – це сукупність туристично-рекреаційних ресурсів, їхніх територіальних поєднань і умов, що сприяють задоволенню потреб населення в туристичній та рекреаційній діяльності.
7	Ю.Є. Дащук	Ресурсний потенціал регіону – інтегрована система взаємозв'язків та властивостей, що характеризується здатністю використовувати природні ресурси, реалізуючи при цьому можливості, через призму умов, які продукують готовність до ведення рекреаційної діяльності, що здійснюється під впливом комплексу засобів для задоволення потреб рекреанта у відпочинку та відновленні [5].
8	А.В. Дроздов	Туристично-рекреаційний потенціал – сукупність пов'язаних із певним об'єктом (територією) природних і рукотворних тіл та явищ, а також умов, можливостей і засобів, придатних для формування туристичного продукту та здійснення відповідних турів, екскурсій, програм.
9	І.В. Смаль	Туристичні ресурси – сукупність природних і соціально-культурних комплексів та їхніх елементів, що сприяють задоволенню фізіологічних та соціальних потреб людини, відновленню її працездатності й які за сучасної та перспективної структури рекреаційних потреб і техніко-економічних можливостях використовуються для прямого й опосередкованого споживання та виробництва туристичного продукту [9].
10	Т.В. Ніколаєнко	Туристично-рекреаційний потенціал території – сукупність природних, культурно-історичних, соціально-економічних, геополітичних та інших передумов для організації рекреаційної діяльності на певній території.
11	Г.Н. Захаренко	Туристичний потенціал – це сукупність різних матеріальних і нематеріальних потенцій, які формують туристичний інтерес до певної території і стають основою діяльності з виробництва та споживання туристичного продукту, а також є необхідними для здійснення управління, контролю і розвитку виробництва і споживання продуктів туристичного комплексу території відповідно до принципів стійкого економічного розвитку [6].
12	О.О. Любіцева	Туристичні ресурси – це частина туристсько-рекреаційного потенціалу певної території, яка включена до складу туристичного продукту і підлягає реалізації з туристичною метою [7].

Джерело: розроблено та узагальнено авторами

для задоволення потреб відпочинку та туризму, які, крім потреби в рекреації, включають професійні та ділові цілі. Ресурси, їх розмір, структура, динаміка та збалансованість

джерел формування є важливими чинниками туризму та рекреаційного розвитку регіону.

До рекреаційних ресурсів належать туристичні об'єкти (житло, їжа, музеї тощо), об'єкти

та природні явища, тому поняття «туристичний потенціал» набагато ширше і включає загальні економічні, фінансові, трудові, соціальні та інфраструктурні ресурси, які можна використовувати в організації туристичної галузі. Ці два поняття слід розглядати як взаємодоповнюючі або взаємозамінні. Ось чому багато вчених, що не бажають розділяти категорії «туристичний потенціал», «туристичні ресурси» та «рекреаційні ресурси», широко використовують концепції туризму та рекреаційних ресурсів як сукупності природних і техногенних об'єктів, необхідних для виробництва туристичного продукту.

Згідно із Законом України «Про туризм» № 325/95 від 15.09.1995, «туристичні ресурси – це сукупність природних і кліматичних ресурсів, оздоровчих, історичних, культурних, пізнавальних та соціально-побутових ресурсів конкретної території, що відповідають різноманітним потребам туристів» [1].

У проекті закону України «Про туристичні ресурси» термін «туристичні ресурси» вживається у досить спрощеному варіанті – це сукупність туристичних об'єктів, що містяться в одній державній базі даних у галузі туризму. Вони становлять сукупність туристичних місць незалежно від типу їх використання в туризмі (здравниця, рекреація, пізнання). Відповідно до цього проекту закону, туристичні ресурси класифікуються з метою інформування потенційних туристів про їхні споживчі та експлуатаційні характеристики, встановлення максимально допустимих навантажень, створення відповідних умов для їх захисту та поведінки, забезпечення їх оцінки з трьох причин: функціональність (пропускна здатність), рівень комфорту перебування, генетичне (походження туристичних місць) [9]. Законодавці відмовилися від трактування туристичних ресурсів із природного та антропогенного середовища, обмеживши різноманітність туристичних ресурсів концепцією об'єктів різного походження та природи. Такий підхід дає змогу відносити до туристичних ресурсів як об'єкти показу (музеї, церкви, пам'ятки), так і події, а також набір інших об'єктів (готелі, ресторани тощо). Цей підхід значно розширює поняття туристичного потенціалу, поширюючи його на цілий набір об'єктів із різною генетичною та функціональною метою. Звідси, «туристичний потенціал» – це категорія з досить чітким змістом: просторовий, генетичний, економічний з погляду туризму чи територіальних організаторів, а також науковців. З економічного погляду туристичні ресурси виступають чинниками виробництва туристичного продукту, оскільки їх різноманітність викликає відмінності в результатах економічного розвитку.

Часто відмінності у визначенні цього терміна вимагають деталізації. Окрім того, відходячи від терміну «турист», зрозуміло, що будь-яка людина може використовувати туристичні ресурси, адже їх можуть споживати відвідувачі, мандрівники та заробітчани.

Загалом усі перераховані вище підходи до визначення поняття «туристичні ресурси» розглядаються як основа для створення туристичного продукту. Наявність та кількість туристичних ресурсів визначатимуть розмір та структуру використання економічних ресурсів для туристичної діяльності. Ресурси туризму обмежені за кількістю та якістю, а тому служать економічним товаром, який потребує виробничих витрат. З економічного погляду туристичні ресурси є чинниками виробництва туристичного продукту, оскільки їх різноманітність викликає відмінності в результатах економічного розвитку. Це вказує на ключову різницю між дозвіллям та туристичними ресурсами, що полягає у прямому чи опосередкованому використанні туристичних ресурсів для економічного зростання. Рекреаційні ресурси не завжди використовуються з метою отримання матеріального зиску.

Підсумовуючи викладене вище, зазначимо, що поняття «туристично-рекреаційний потенціал» є багатограним, дискусійним та значно ширшим, аніж просто узагальнена характеристика ресурсних можливостей у тій чи іншій сфері діяльності. Це системне утворення, зміст і функції якого розкриваються у процесі взаємозв'язку та взаємодії його складових частин, реалізація яких у процесі життєдіяльності людини призводить до певних особистих досягнень, що мають велике значення для суспільства загалом та для особистості зокрема.

Нині методологічні основи концепції туристично-рекреаційного потенціалу перебувають у стадії формування. Теоретичні підходи до його суті і змісту індикаторів оцінки різноманітні та нестабільні, відсутні стійкі методологічні принципи дослідження даної категорії, тому ми узагальнили теоретичні розробки з даної проблеми, виявили переваги і недоліки в дослідженнях різних науковців, представили власні теоретичні дослідження змісту категорії «туристично-рекреаційний потенціал».

На основі проведених досліджень запропоновано авторське визначення поняття «туристично-рекреаційний потенціал регіону», під яким надалі розумітимемо унікальну комбінацію природної та набутої фізичної, соціальної, інтелектуальної, культурної та духовної компонент потенціалу його носіїв, які становлять рекреації регіону з відповідними умовами для їх реалізації, що дають змогу ефективно вирішувати поточні та стратегічні завдання регіонального розвитку.

**Висновки з проведеного дослідження.**

На основі результатів дослідження теоретичних аспектів поняття «туристично-рекреаційний потенціал» виділено такі принципи положення, що становлять наукову новизну: 1. Запропоновано розмежовувати поняття «туристичні ресурси» і «туристичний потенціал» та розглядати їх із погляду можливостей та здатності суб'єктів туристичної діяльності використовувати ресурси як потенціал. 2. Уточнено поняття «туристично-рекреаційний», яке є найбільш повним, оскільки дає змогу поєднувати рекре-

аційні заходи, розроблені для задоволення потреб відпочинку та туризму, які, крім потреби в рекреації, включають професійні та ділові цілі. 3. Запропоновано авторське визначення поняття «туристично-рекреаційний потенціал регіону»: це унікальна комбінація природної та набутої фізичної, соціальної, інтелектуальної, культурної та духовної компонент потенціалу його носіїв, які становлять рекреації регіону з відповідними умовами для їх реалізації, що дають змогу ефективно вирішувати поточні та стратегічні завдання регіонального розвитку.

**Список використаних джерел:**

1. Про туризм : Закон України від 15.09.1995 № 324/95-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 2004. № 13. С. 180.
2. Горин Г.В. Рекреаційно-туристичний потенціал Західного регіону України у контексті транскордонного співробітництва. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2014. Вип. 2(106).
3. Ткаченко Т.І., Соколова К.О. Теоретичні аспекти формування туристичного потенціалу підприємств. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 1. С. 107–112.
4. Яковчук О.В. Оцінка туристичного потенціалу України. *Географія та туризм : науковий збірник / ред. кол.: Я.Б. Олійник (відп. ред.) та ін. Київ : Альтпрес, 2010. Вип. 10. С. 57–65.*
5. Дащук Ю.Є. Рекреаційний потенціал регіону як об'єкт наукових досліджень. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2012. Вип. 126.
6. Захаренко Г.Н. Туристський потенціал регіональної дестинації та ефективність його використання в індустрії туризму : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.05 «Економіка та управління господарством (рекреація та туризм)». Санкт-Петербург, 2011. 22 с.
7. Любіцева О.О. Ринок туристичних послуг. Київ : Альтерпрес, 2002. 436 с.
8. В'їзний туризм : навчальний посібник / П.Ф. Коваль та ін. Ніжин : Лук'яненко В.В., 2010. 304 с.
9. Смаль І.В. Туристичні ресурси світу. Ніжин : Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2010. 336 с.
10. Розвиток готельного господарства та його вплив на туристичний потенціал Миколаївщини / М.М. Огієнко та ін. *Науковий вісник МНУ ім. В.О. Сухомлинського. Економічні науки*. 2018. № 2(11). С. 70–75.

**References:**

1. Pro turyzm (2004) Zakon Ukrainy vid 15.09.1995 r. 324/95-VR. [Law of Ukraine of September 15, 1995 – No. 324/95-VR]. *Vidomosti Verkhovnoji Rady Ukrainy*. [The Verkhovna Rada of Ukraine]. no. 13., S. 180.
2. Ghoryn Gh.V. (2014) Rekreacijno-turystychnyj potencial Zakhidnogho reghionu Ukrainy u konteksti transkordonnogho spivrobitnyctva. [Recreational and tourism potential of the Western region of Ukraine in the context of cross-border cooperation]. *Soc.-ek. problemy suchas. periodu Ukrainy* [Social modern problems. period of Ukraine]. Vol. 2(106).
3. Tkachenko T.I., Sokolova K.O. (2011) Teoretychni aspekty formuvannja turystychnogho potencialu pidprijemstv. [Theoretical aspects of formation of tourism potential of enterprises]. *Visnyk Mariupol'skogo derzhavnogho universytetu*. [Bulletin of Mariupol State University]. Mariupol: Seria: Ekonomika. Vol. 1. pp. 107–112.
4. Jakovchuk O.V. (2010) Ocinka turystychnogho potencialu Ukrainy [Otsinka turystychnogho potencialu Ukrainy]. *Gheografija ta turyzm: Naukovyj zbirnyk*. [Geography and Tourism: A Scientific Collection] Kyiv: Aljtpres. Vol. 10. pp. 57–65.
5. Dashhuk J.J. (2012) Rekreacijnyj potencial reghionu, jak ob'jekt naukovykh doslidzhenj. [Recreational potential of the region as an object of scientific research]. Kharkiv: Visnyk Kharkivskogho nacionalnogho tekhnichnogho universytetu sil'skogho goshpodarstva [Bulletin of the Kharkiv National Technical University of Agriculture: Economic Sciences]. Vol. 126.
6. Zakharenko Gh.N. (2011) Turystyckyj potencial regionalnoj destynaciji ta efektyvnistj jogho vykorystannja v industriji turyzmu [Tourism potential of a regional destination and its efficiency in the tourism industry]. spec.08.00.05 "Ekonomika ta upravlinnja goshpodarstvom (rekreacija ta turyzm). (PhD Thesis). SPb., p. 22.
7. Ljubiceva O.O. (2002) Rynok turystychnykh poslugh. [Tourist services market] Kyiv: Aljterpres. P. 436. (in Ukrainian)
8. Kovalj P.F., Aljeshughina N.O., Andrijeva Gh.P., Zelensjka O.O. (2010) V'iznyj turyzm. [Inbound tourism]. *Navchalnyj posibnyk*. Nizhyn:, Vyd. Luk'janenko V.V. (in Ukrainian)



9. Smalj I.V. (2010) *Turystychni resursy svitu* [Tourism resources of the world]. Nizhyn: Vydavnytvo Nizhynsjkogho derzhavnogho universytetu imeni Mykoly Ghogholja. P. 336
10. Ohiienko M.M., Ohiienko A.V., Madadov M., Chumachok D. (2018). Rozvytok ghoteljnogho ghospodarstva ta jogho vplyv na turystychnyj potencial Mykolajiv [Development of the hotel industry and its influence on the tourist potential of Mykolaiv region]. *Naukovyi visnyk MNUim. V.O. Sukhomlynskoho. Ekonomichni nauky* [Scientific Bulletin of MNUim. V.O. Sukhomlynsky. Economic sciences]. MNU imeni V.O. Sukhomlynskogho. Vol. 2(11), pp. 70–75.

УДК 338.242.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-6>

**Орлова-Курилова О.В.**

кандидат економічних наук,  
доцент кафедри менеджменту, статистики та економічного аналізу  
Луганського національного аграрного університету, м. Старобільськ

**Orlova-Kurilova Olga**

Luhansk National Agrarian University, Starobilsk

## ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

### FEATURES OF REALIZATION OF INNOVATION ENTREPRENEURSHIP

У статті розглянуто проблематику визначення специфічних ознак інноваційної підприємницької діяльності. Акцентовано увагу на визначенні інноваційної діяльності з позицій бізнес-підходу, творчо-функціонального, філософського та економічних підходів. Конкретизовано класифікацію суб'єктів інноваційного підприємництва. Наведено найбільш розповсюджені форми взаємодії малих і великих підприємств. Запропоновано авторську інтерпретацію зміни покоління реалізації підприємницької діяльності. Деталізовано етапність реалізації інноваційної діяльності. У процесі дослідження специфіки інноваційної діяльності визначено, що вона постає як складний процес реалізації творчої, креативної, ризикованої діяльності підприємця, вміщує процес дослідження, розроблення, виробництва, комерціалізації нововведень. Така діяльність спрямована на досягнення економічного ефекту з мінімальними капіталовкладеннями.

**Ключові слова:** інновації, підприємництво, інноваційна діяльність, економічний ефект, комерціалізація, виробничий цикл, кон'юнктура ринку, науково-технічна діяльність, дослідний зразок, життєздатність новації, життєвий цикл виробництва, споживчий ринок, інноваційна інфраструктура.

В статье рассмотрена проблематика определения специфических признаков инновационной предпринимательской деятельности. Акцентируется внимание на определении инновационной деятельности с позиций бизнес-подхода, творческо-функционального, философского и экономического подходов. Конкретизирована классификация субъектов инновационного предпринимательства. Приведены наиболее распространенные формы взаимодействия малых и крупных предприятий. Предложена авторская интерпретация смены поколения осуществления предпринимательской деятельности. Детализирована реализация инновационной деятельности. В процессе исследования специфики инновационной деятельности определено, что она предстает как сложный процесс реализации творческой, креативной, рискованной деятельности предпринимателя, вмещает процесс исследования, разработки, производства, коммерциализации новшеств. Такая деятельность направлена на достижение экономического эффекта с минимальными капиталовложениями.

**Ключевые слова:** инновации, предпринимательство, инновационная деятельность, экономический эффект, коммерциализация, производственный цикл, конъюнктура рынка, научно-техническая деятельность, исследовательский образец, жизнеспособность новации, жизненный цикл производства, потребительский рынок, инновационная инфраструктура.

The article deals with the problem of identifying specific features of innovative entrepreneurial activity. It is noted that at present, the importance of innovation both at the micro and macro levels is compounded by the economic crisis and international competition. Sustainable growth of the national economy is only possible through continuous and continuous innovation processes. Entrepreneurs become key players who turn ideas into innovative businesses with new products and services for consumers. Creating an innovation-based business is an effective means of promoting the realization of the values in technology, technology and research that underpin all of the world's leading economy. Emphasis is placed on defining innovative activity from the standpoint of business approach, creative, functional, philosophical and economic approaches. The classification of subjects of innovative entrepreneurship is specified. The most common forms of interaction between small and large enterprises are given. The close interaction of all these entities increases the efficiency of innovation by several times (creating a synergistic effect). Practice shows that innovation activities of large, medium and small enterprises are interconnected. For example, small businesses collaborate with large firms to: supply new products manufactured by large enterprises (which, due to limited resources, are unable to produce small businesses); own supply of raw materials and spare parts, for maintenance, repair of fixed assets, etc. It is stated that the effect of innovative activity can be determined after its implementation, since after the appearance of innovative products or services on the market it will be clear whether they satisfy the needs of consumers. For successful implementation of innovative activity it is necessary to take into account the requirements / needs of the market and the resources of the enterprise on the one hand, and the development of technological and scientific progress or modernization of the production process, on the other. All of this gives rise to a constant change in the generation of innovation oriented towards a particular market or category of consumers. On this basis, an author's interpretation of the change in the generation of entrepreneurial activity is proposed. The stage of realization of innovative activity is detailed. In the process of researching the specifics of innovative activity, it is determined that it emerges as a complex process of realization of creative, creative, risky activity of an entrepreneur, accommodates the process of research, development, production, commercialization of innovations. Such activities are aimed at achieving economic effect with minimal investment.

**Key words:** innovation, entrepreneurship, innovation, economic effect, commercialization, production cycle, market conditions, scientific and technical activities, research model, innovation viability, production life cycle, consumer market, innovation infrastructure.

**Постановка проблеми.** Синергетична «співдружність» інновацій та підприємництва вважається головним двигуном прогресивного економічного розвитку, наукового прогресу та загальнолюдського процвітання, а власне процес ефективної підприємницької діяльності, заснованої на інноваціях, – ключем до соціально-економічного зростання. Сьогодні важливість інновацій як на мікро-, так і на макрорівні посилюється економічною кризою та міжнародною конкуренцією. Забезпечити стійке зростання національної економіки можливо лише за допомогою постійних та безперервних інноваційних процесів. Підприємці стають ключовими гравцями, які перетворюють ідеї на інноваційний бізнес із новими продуктами та послугами для споживачів. Створення бізнесу на інноваційній основі – це ефективний засіб сприяння реалізації цінностей у технологіях, техніці та наукових дослідженнях, на яких ґрунтується уся передова світова економіка. Водночас із метою розроблення пропозицій щодо вдосконалення інноваційної діяльності, визначення її стратегічних засад існує потреба деталізувати її сутнісні ознаки та ретельно визначити етапність її реалізації у процесі виробництва.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню інноваційної підприємницької діяльності присвячено значну кількість наукових

праць іноземних та вітчизняних учених, серед яких: Б. Буркинський, З. Варналій, Л. Ганущак-Єфіменко, І. Гнатенко, Г. Кассель, В. Коюда, І. Кукса, Л. Лисенко, К. Маркс, Г. Марковіч, О. Маслак, Ф. Модільяні, А. Маршалл, К. Менгер, А. Пігу, Ж. Сей, С. Сісмонді, О. Тарасова, Р. Фатхутдінов, Л. Чумак, Й. Шумпетер, А. Шпітгоф тощо. Проте з огляду на постійну зміну, трансформацію та розвиток інститутів інноваційної діяльності, підходи до її визначення повинні постійно переглядатися та оновлюватися за умов сьогодення.

**Метою дослідження** є критичний розгляд специфіки та характерних рис інноваційної діяльності, яка здійснюється сучасними підприємцями-новаторами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Законодавче визначення інноваційної діяльності наведено в Законі України «Про інноваційну діяльність» від 04.07.2002 № 40-IV. Відповідно до ст. 1 зазначеного Закону, «інноваційна діяльність – діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [1]. Проте у науковому світі існують інші підходи до розуміння сутності інноваційної діяльності, які також заслуговують на увагу, бо допомагають більш глибинно дослідити специфіку зазначеної діяльності [2-4].

Сьогодні існує декілька підходів до розуміння сутності інноваційної діяльності. З позицій бізнес-підходу під інноваційною діяльністю розуміється процес, який складається зі створення нового продукту, його початкового проектування, подальшого виробництва, маркетингу та комерціалізації. З позицій творчо-функціонального підходу інноваційна діяльність – це продуктивна творча діяльність людини, під якою розуміється досягнення оновлених (удосконалених, поліпшених) або принципово нових результатів (продукції, послуг, технологій виробництва тощо) за допомогою новітніх засобів та за рахунок реалізації таких функцій підприємця, як креативність, мобільність, неординарність, цілеспрямованість, ризикованість тощо. Відповідно до філософського підходу, інноваційна діяльність визначається як еволюційно-суспільний процес, завдяки якому наука, техніка, економіка, підприємництво та управління можуть досягти позитивного синергетичного ефекту під впливом часу, дії наукових поглядів та взаємного запозичення досвіду.

З позицій економіки та в межах функціонування інноваційного підприємства інноваційну діяльність можна розглядати як реалізацію творчої, креативної, ризикованої діяльності підприємця, яка вміщує процес дослідження, розроблення, виробництва, комерціалізації нововведень та спрямована на досягнення економічного ефекту з мінімальними капіталовкладеннями [5-7]. При цьому нововведення не лише комерціалізуються, а й проходять складні етапи планування серійного або масового виробництва, продажу, розподілу та використання нової продукції. Однак іноді інноваційна продукція не може бути призначена для масового виробництва, розподілу або споживання, наприклад інновації у космічній, авіаційній, ядерній промисловості чи ексклюзивне (унікальне) або маломасштабне обладнання для медичної, ядерної фізики та інших високотехнологічних галузей.

Реалізаторами інноваційної діяльності є її суб'єкти [4]. Своєю чергою, суб'єктами інноваційного підприємництва є підприємства, організації чи особи, які створюють інновації, виготовляють власну тестову продукцію, яка є новою для ринку [8; 9]. Як суб'єкти слід розглядати юридичних та фізичних осіб, що надають фінансові, інформаційні, маркетингові, патентно-ліцензійні, лізингові, франчайзингові та інші послуги в інноваційному процесі. Точніше, суб'єктами інноваційного підприємництва є:

– науково-дослідні організації (академічні та науково-галузеві) – наукові установи, технополіси, технопарки, інноваційні центри, інноваційно-інвестиційні та бізнес-центри, конструкторські бюро, лабораторії, експериментальні майданчики, вищі навчальні заклади;

– великі, малі та середні підприємства;

– малі інвестиційні організації та фірми, венчурні підприємства тощо.

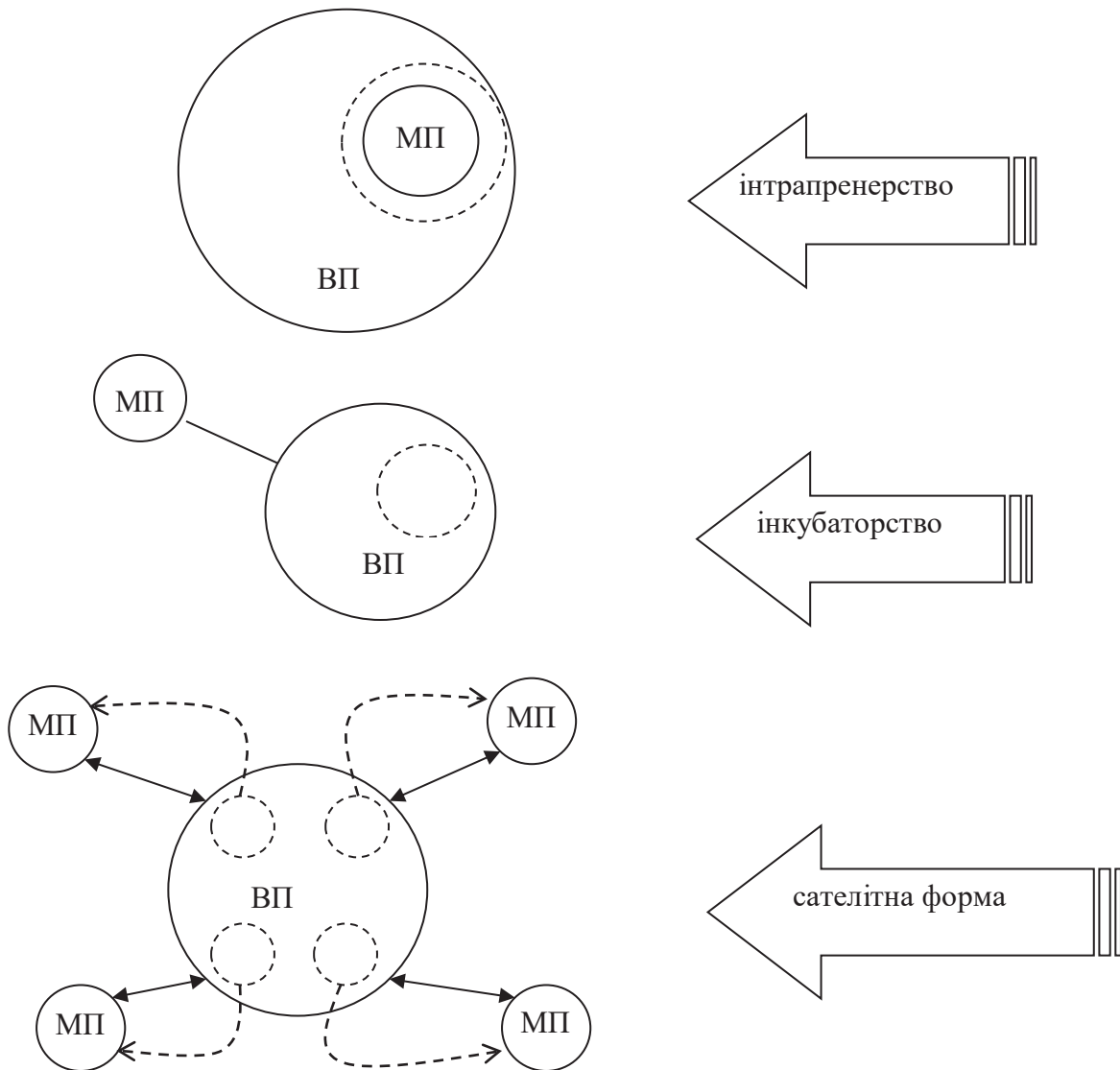
Також суб'єктів, які надають інноваційні послуги, можна об'єднати в окремі групи – елементи інноваційної інфраструктури. До цієї групи належать компанії та фізичні особи, які надають фінансові, інформаційні, комунікаційні, маркетингові, ліцензійні, патентові, лізингові, франчайзингові послуги інноваційним підприємствам.

Щільна взаємодія усіх зазначених суб'єктів збільшує ефективність інноваційної діяльності в кілька разів (утворюється синергетичний ефект) [10]. Практика показує, що інноваційна діяльність великих, середніх та малих підприємств взаємопов'язана. Наприклад, малий бізнес співпрацює з великими фірмами для: постачання нової продукції, виготовленої великими підприємствами (яку внаслідок обмежених ресурсних можливостей не у змозі виготовити малі підприємства); власного забезпечення сировиною та запасними частинами, для обслуговування, ремонту основних фондів тощо. На рис. 1 детально зображено форми взаємодії малих і великих підприємств.

У результаті їх взаємодії розширюється та зміцнюється синергетичний взаємовигідний ефект, що створює нові можливості для подальшого розвитку інноваційного підприємництва у цілому. З невеликих організаційних структур, які сприяють посиленню інноваційного процесу, найбільш важливими є постачальники, інжинірингові та малі наукові фірми. Серед структур, які підтримують інноваційну діяльність, важливі також технологічні парки, які перетворюють основні та оборотні фонди, інвестиції та інтелектуальні ресурси на інноваційні послуги.

Ефект інноваційної діяльності можна визначити після її реалізації, оскільки після появи інноваційної продукції або послуги на ринку буде зрозуміло, чи задовольняють вони потреби споживачів. Для успішного здійснення інноваційної діяльності необхідно враховувати вимоги/потреби ринку та ресурсні можливості підприємства, з одного боку, та розвиток техніко-наукового прогресу або модернізації виробничого процесу – з іншого. Усе це породжує постійні зміни покоління ведення інноваційної діяльності, орієнтованої на певний ринок або категорію споживачів (рис. 2).

Від виникнення новітньої ідеї до масового розповсюдження на певному ринку може пройти кілька місяців і навіть років. Результат реалізації товару на ринку значною мірою



**Рис. 1. Форми взаємодії малих і великих підприємств,  
де ВП – велике підприємство; МП – виробниче мале підприємство**

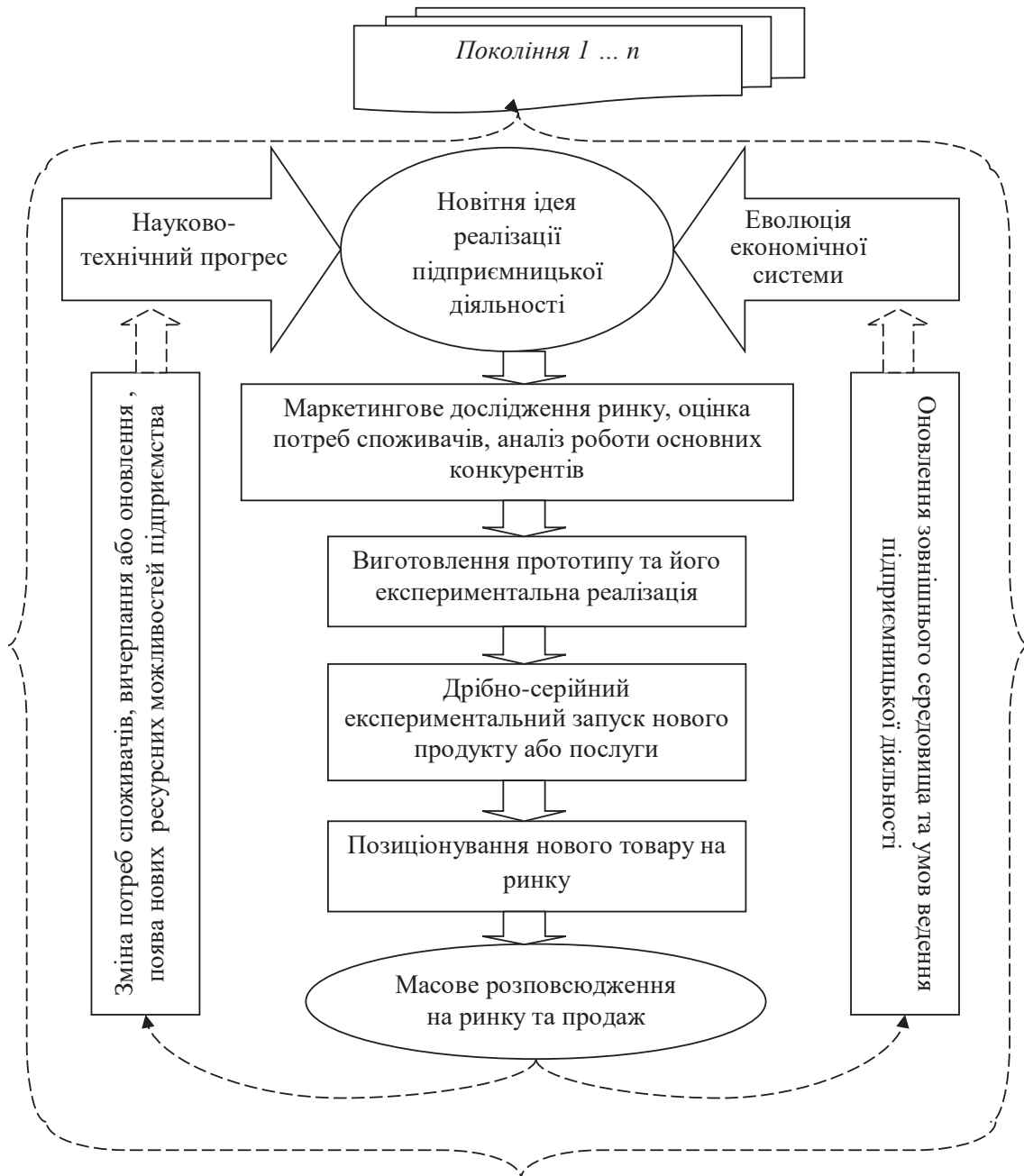
Джерело: [6]

залежить від запитів споживачів та рівня розвитку існуючих технологій. Окрім того, чим складніший та фінансово витратніший інноваційний процес, тим більш непередбачений результат новоствореного продукту. Головною метою, яку переслідують сучасні інноваційні підприємства, є скорочення виробничого циклу та збільшення життєздатності інновації. Таким чином, створення нової продукції з дуже високими технічними, економічними та споживчими параметрами передбачає реалізацію складного процесу інноваційної діяльності, що вимагає великих витрат часу та ресурсів, залучення низки внутрішніх та зовнішніх резервів (рис. 3).

Таким чином, рис. 3 вказує на складність реалізації інноваційної підприємницької діяльності і доводить те, що вона утворюється із взаємозв'язаних етапів, виконання яких забез-

печує ефективність комерціалізації інновації на споживчому ринку. За такої діяльності встановлюється щільний зв'язок між уявою підприємця, який генерує нові ідеї, та через діяльність, творчість, аналіз цих ідей, проведення маркетингового дослідження, техніко-економічного обґрунтування з технологічного та економічного погляду, втілює щось нове, більш ефективно, інакше кажучи – інновацію, яка з'являється на ринку, приносить цінність, використовується у виробничому процесі чи сфері послуг. П. Друкер зауважував, що інновації – це специфічний інструментарій підприємства, за допомогою яких продукується (ініціюється, запускається) зміна у бізнесі, яка надає можливість підприємцю реалізовувати необхідні для ринку товари, послуги та отримувати дохід. Інновації створюють ресурс, який





**Рис. 2. Графічна інтерпретація зміни покоління реалізації підприємницької діяльності**

*Джерело: авторська розробка*

використовується людиною для створення економічної цінності.

Деталізуємо сутнісні ознаки етапності, зображеної на рис. 3.

На першому етапі «Етап науково-технічної діяльності» відбувається формування концепції реалізації інноваційної діяльності (пункти 1-4). Причому така концепція засновується на наукових знаннях та їх широкому застосуванні у практичній діяльності. Другий етап «Етап перевірки ресурсних можливостей» (пункти 5-8) перед-

бачає ретельну перевірку наявного потенціалу та ресурсних можливостей для реалізації новітньої ідеї. Всебічний аналіз економічної та техніко-наукової інформації про можливий попит на нову продукцію, кон'юнктуру ринку, конкурентну позицію інших виробників, науково-технічні можливості та обмеження в розробленні продукції, економічний і техніко-науковий потенціал підприємства на цьому етапі мають велике значення. Окрім того, не випадково до цього етапу включено організацію сервісного



Рис. 3. Реалізація підприємницької інноваційної діяльності

Джерело: авторська розробка

гарантійного обслуговування, бо прогресивне інноваційне підприємство повинне не лише дбати про свою власну вигоду та комерціалізацію продукції, а й турбуватися про сервісне обслуговування власного зразку у разі його пошкодження або непередбачуваного браку. Саме це акцентує увагу на необхідності розвитку соціально спрямованого інноваційного підприємництва. Третій етап «Етап запуску виробництва» (пункти 9-12) – один зі складних, бо вимагає залучення значної кількості людських та фінансових ресурсів. Першочергове значення повинне приділятися організаційно-розпорядчому процесу та контролю над реалізацією усіх характеристик якості інновації, що виробляється. Велике значення на цьому етапі має персонал інноваційного підприємства: відділ якості, технологічний відділу, відділ контролю виробництва, інноваційний відділ, маркетинговий відділ. На четвертому етапі «Етап підготовки до масового використання» (пункти 13–14) відбувається запуск інноваційного виробу на споживчий ринок, де найголовнішою метою є ефективне функціонування маркетингу підприємства, ретельний аналіз

споживчих переваг та поведінки конкурентів. Останній етап «Етап старіння поточної діяльності» (пункт 15) характеризується падінням попиту на інноваційну послугу або продукцію, при цьому всі економічні показники результативності виробництва знижуються внаслідок появи нової інновації на даному сегменті ринку.

Таким чином, із запропонованої нами етапності реалізації інноваційної діяльності слідує, що чим динамічніше реалізуються процеси передачі наукових знань, досвіду і технологій, тим ефективнішою буде інноваційна діяльність.

**Висновки з проведеного дослідження.** У процесі дослідження специфіки інноваційної діяльності слід зазначити, що вона постає як складний процес реалізації творчої, креативної, ризикованої діяльності підприємця, вміщує процес дослідження, розроблення, виробництва, комерціалізації нововведень. Така діяльність спрямована на досягнення економічного ефекту з мінімальними капіталовкладеннями. Головною метою, яку переслідують сучасні інноваційні підприємства, є скорочення виробничого циклу та збільшення життєздатності інновації.

**Список використаних джерел:**

1. Про інноваційну діяльність : Закон України від 4 липня 2002 р. № 40-IV / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/40-15> (дата звернення: 31.12.2019).
2. Кукса І. Організаційно-економічний механізм державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2013. № 10(149). С. 125–128.
3. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6(18). С. 70–74.
4. Готра В. Формування державних пріоритетів інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку АПК : монографія. Київ : Сік Груп Україна, 2014. 359 с.
5. Орлова-Курилова О. Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25. Ч. 1. С. 186–189.
6. Гнатенко І.А. Підтримка діяльності виробничих малих підприємств : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Луганськ, 2012. 214 с.
7. Кукса І. Зарубіжний досвід державного регулювання інноваційної діяльності АПК. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. № 11(149). С. 43–50.
8. Бібен О. Інноваційний потенціал агропромислового виробництва: особливості формування та оцінки. *Агросвіт*. 2015. № 24. С. 56–60.
9. Орлова-Курилова О. Сучасні методи оцінювання інноваційного потенціалу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 4. С. 143–146.
10. Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Hnatenko I. Paragenesis of entrepreneurship and innovation as drivers of the future economy : collective monograph. Strategic Management : Global Trends and National Peculiarities. Poland: Publishing House Baltija Publishing, 2019. P. 48–61.

**References:**

1. Pro innovatsiinu diialnist: Zakon Ukrainy vid 4.07.2002 № 40-IV [On Innovation Activity: Law of Ukraine dated July 4, 2002 No. 40-IV]. Retrieved from: <http://zakon2.rada.gov.ua> (accessed 31 December 2019).
2. Kuksa I. (2013), Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti APK [Organizational and economic mechanism of state regulation of agribusiness innovation activity]. *Formuvannya rynkovykh vidnosyn v Ukraini*, vol. 10(149), pp. 125–128.
3. Hnatenko I. (2018), Metodolohichni osnovy instytutsionalnoho analizu natsionalnoho systemy innovatsiinoho pidpriemnytstva [Methodological bases of institutional analysis of national system of innovative entrepreneurship]. *Ekonomichniy visnyk Zaporizkoi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 6(18), pp. 70–74.
4. Hotra V. (2014), *Formuvannya derzhavnykh priorytetiv investytsiinoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku APK* [Formation of state priorities of investment support for the innovative development of agroindustrial complex]. Kyiv: Sik Hrup Ukraina. (in Ukraine)
5. Orlova-Kurylova O. (2017), Determinanty innovatsiinoi diialnosti v umovakh systemnoi kryzy [Determinants of innovation in a systemic crisis]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 25(1), pp. 186–189.
6. Hnatenko I.A. (2012), *Pidtrymka diialnosti vyrobnych ykh malykh pidpriemstv* [Supporting the activities of small manufacturing enterprises]. Luhansk. (in Ukraine)
7. Kuksa I. (2013), Zarubizhnyi dosvid derzhavnoho rehuliuвання innovatsiinoi diialnosti APK [Foreign experience of state regulation of agribusiness innovation activity]. *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 11(149), pp. 43–50.
8. Biben O. (2015), Innovatsiinyi potentsial ahropromyslovoho vyrobnytstva: osoblyvosti formuvannia ta otsinky [Innovative potential of agro-industrial production: features of formation and evaluation]. *Ahrosvit*, vol. 24, pp. 56–60.
9. Orlova-Kurylova O. (2018), Suchasni metody otsiniuvannia innovatsiinoho potentsialu [Modern methods of evaluation of innovative potential]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 4, pp. 143–146.
10. Kuksa I., Orlova-Kurilova O., Hnatenko I. (2019) *Paragenesis of entrepreneurship and innovation as drivers of the future economy*. Poland: Publishing House «Baltija Publishing», pp. 48–61. (in Poland)

**Письменна У.Є.**кандидат економічних наук, старший науковий співробітник  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»**Pysmenna Uliana**

SI «Institute of Economics and Forecasting, NAS of Ukraine»

**СТАЛІСТЬ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ  
В ЕКОНОМІЦІ ТА ЇХ ІННОВАЦІЙНІСТЬ****THE SUSTAINABILITY OF ENERGY TRANSITIONS  
IN THE ECONOMY AND THEIR INNOVATIVENESS**

Розглянуто сучасний стан та особливості сталих трансформацій в економіці, зокрема трансформацій енергетичного балансу для впровадження у реальному секторі економіки. Доведено, що якісні зміни, що спричинені сталими трансформаціями, визначаються саме інноваційністю таких трансформацій, а також те, що більшість інновацій, спрямованих на сталий розвиток, прискорює економічне зростання, хоча першопричиною їх виникнення було якраз обмеження такого зростання. Виокремлено етапи формування основних підходів у сфері сталих інновацій. Визначено пріоритетні для взаємодії держави, науки та бізнесу інтегровані інвестиційні проекти, які забезпечують ефект синергії на інноваційній основі для забезпечення сталих енергетичних трансформацій в Україні. Визначено проблеми та шляхи активізації використання важелів енергетичної політики з метою сприяння інноваційному характеру сталих енергетичних трансформацій.

**Ключові слова:** сталий розвиток, сталість економіки, енергетична сталість, соціотехнічні трансформації, ресурсовикористання, інноваційність.

Рассмотрены современное состояние и особенности устойчивых трансформаций в экономике, в частности трансформаций энергетического баланса для внедрения в реальном секторе экономики. Доказано, что качественные изменения, вызванные устойчивыми трансформациями, определяются именно инновационностью таких трансформаций, а также то, что большинство инноваций, направленных на устойчивое развитие, ускоряет экономический рост, хотя первопричиной их возникновения было как раз ограничение такого роста. Выделены этапы формирования основных подходов в сфере устойчивых инноваций. Определены приоритетные для взаимодействия государства, науки и бизнеса интегрированные инвестиционные проекты, которые обеспечивают эффект синергии на инновационной основе для обеспечения устойчивых энергетических трансформаций в Украине. Определены проблемы и пути активизации использования рычагов энергетической политики с целью содействия инновационному характеру устойчивых энергетических трансформаций.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, устойчивость экономики, энергетическая устойчивость, социотехнические трансформации, устойчивость, инновационность.

Considered are the current state and features of sustainable transitions in the economy, in particular, the transitions of energy balance for introduction in the real sector of economy. It is proved that the qualitative changes caused by permanent transformations are determined precisely by the innovativeness of such transformations, and also that most innovations aimed at sustainable development accelerate economic growth, although the primary cause of their occurrence has been the limitation of such growth. The stages of formation of the basic approaches in the field of sustainable innovations are distinguished. Proved is that innovativeness has a cumulative effect that extends from the enterprise to the business sector, from the business to the related business, and further to the economy as a whole. The efficiency of the process of converting innovative resources to the results of innovation activity is determined by the profitability of innovation activity, which varies from country to country. Sustainable development innovations produce integrated solutions that form new products and services and improve production and organizational processes to address the conflict between economic growth and the functioning of natural systems. Defined are the integrated investment projects, which are prioritized with the aim to enhance the interaction of the state, science and business that provide the effect of synergy on an innovative basis for ensuring the sustainable energy transitions in Ukraine. The problems and ways of activating the use of energy policy levers to promote the innovative nature of sustainable

energy transformations have been identified. Stated is that the business models that are now considered to be based on sustainable innovation will soon become prevalent. "Triple interaction" in the field of the implementation of universal innovations is the key to breaking the "vicious circle" (the inability of developers to start innovations without initial investments, and, at the same time, the requirements of the commercial sector and investors have guarantees for the success of commercialization).

**Key words:** sustainable development, sustainability of economy, energy sustainability, socio-technical transitions, sustainability, innovativeness.

**Постановка проблеми.** У розвинених країнах від 75% до 100% приросту ВВП визначається інноваціями і технологічним прогресом, тоді як в Україні зростання ВВП на основі нових технологій дорівнює лише 0,7% [1]. Трансформації в економіці не завжди можуть бути інноваційними трансформаціями. Наприклад, в енергетичній сфері сталі енергетичні трансформації часто стосуються інновацій. Постає питання, чи можливо вирішити трилему енергетичної сталості (значно підвищити енергетичну безпеку, енергетичну доступність і екологічну сталість) без новацій або таке підвищення може підтримуватися тільки шляхом екстенсивної зміни енергетичного балансу і паритету експлуатованих енергетичних технологій.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Згідно з дослідженням сталих інновацій, проведеним А. Діарінгом, «інновації, які базуються на кращому дизайні та нових технологіях, надають можливість діяти більш розумно та більш стало» [2]. При цьому дослідник наголошує на важливості розуміння соціальних очікувань та вмінні їх досягати з найменшими витратами без огляду на масштаб і новизну технологій. Також відзначено, що переважна кількість компаній, які базують стратегію своєї діяльності на сталому розвитку, дотримується таких принципів: постійне вдосконалення у відповідь на соціальні очікування; поліпшення показників діяльності вздовж соціального, економічного та екологічного складників сталого розвитку та моніторинг прогресу за цими показниками. Разом із цим можливість суттєвого просування вздовж цих трьох складників сталого розвитку без упровадження новацій може бути суттєво обмеженою і мати екстенсивний характер.

Гарвардським бізнес-ревію [3] та компанією «Делойт» [4] досліджено, що компанії – лідери у сфері сталого розвитку є водночас лідерами у сфері інновацій, а також те, що сталий розвиток стимулює інноваційність. Пояснення цьому, на думку дослідників, такі:

- парадигма сталого розвитку створює обмеження у використанні ресурсів, а отже, потребує зміни технологій, що, своєю чергою, потребує інноваційності;

- перманентна оптимізація і пошук ефективних рішень передбачають інноваційний під-

хід до вирішення виробничих та організаційних проблем;

- розширення сфери оптимізації за всім ланцюгом створення доданої вартості – пошук ефективних і сталих рішень потребує розширення сфери застосування оптимізаційних рішень, тому інновації охоплюють одразу декілька або всі стадії технологічного циклу, а також суміжні види діяльності.

Найвпливовішим чинником, на нашу думку, є подолання обмежень завдяки переходу від екстенсивного типу ресурсовикористання до інтенсивного шляхом упровадження новацій (перше пояснення).

Зв'язок «інновація – трансформація» розглядається деякими дослідниками з погляду причинно-наслідкового зв'язку та первинності однієї чи іншої категорії. Найближче до зазначеного вище пояснення підійшла А. Дунська, яка конкретизувала сутність інновації в контексті циклічного і сталого розвитку, а саме представила її як *зміни, що забезпечують розвиток економічної системи та переводять її на якісно новий рівень, що, за своєю суттю, є трансформацією* [5]. При цьому дослідницею запропоновано розглядати етап використання результатів інноваційної діяльності як перколяцію, що описує фазовий перехід системи з одного стану в інший.

**Метою дослідження** є аналіз зв'язку «інновація – трансформація» у сфері енергетики та обґрунтування інноваційного характеру сталих енергетичних трансформацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У Національній доповіді «Інноваційна Україна – 2020» [6] зазначається, що за своєю суттю інноваційний розвиток є «порушенням рівноваги та її відновленням на новому рівні». Інноваційність розвивається протягом трьох періодів:

- просте відтворення доіндустріального суспільства (інноваційність присутня, проте не є визначальною у суспільному розвитку);

- екстенсивне відтворення індустріального суспільства (інноваційність зумовлює низку технологічних переворотів, що виводять розвиток на новий щабель, проте на самих щаблях розвиток відбувається екстенсивно);

- інтенсивне відтворення інформаційно-мережевої економіки (інноваційність стає визначальною характеристикою типу розвитку суспільства).



Інноваційні процеси підвищують ефективність бізнес-процесів із погляду експлуатації. Насамперед це управління витратами, зміна асортименту продукції, реінжиніринг бізнес-процесів. Стале бачення бізнес-процесів протиставляється традиційному баченню, як-то: ефективність – витратність, стратегічні переваги – додержання правил, інноваційність та підприємництво – реактивність тощо. Однак концентрація на сталості експлуатації не є достатньою. Натомість інноваційні процеси, які містять радикальні інновації, як драйвери зростання призводять до суттєво нового рівня зростання. Радикальні інновації потребують кардинальних змін у культурі, вміннях, процесах і мотиваційних системах компаній.

Інновації, спрямовані на сталий розвиток, продукують інтегровані рішення, які утворюють нові продукти і послуги та вдосконалюють виробничі й організаційні процеси з метою вирішення конфлікту між економічним зростанням та функціонуванням природних систем: зменшення екологічного відбитку шляхом ефективного ресурсовикористання, поводження з відходами, впливу на клімат, впливу матеріалів, які використовуються під час виробництва певних товарів, на здоров'я користувачів, збільшення їхньої безпеки та ергономічності.

Частина інновацій, спрямованих на сталий розвиток, *спроможна вирішувати одразу два або три завдання сталого розвитку*, а саме прискорювати рух уздовж соціальної, економічної та екологічної осей сталого розвитку. Наприклад, це нові методи поводження з відходами і створення інноваційних матеріалів шляхом ресайклінгу відходів та одночасно створення нових робочих місць на відповідних виробництвах. Організація та експлуатація систем моніторингу використання енергії та інших матеріальних ресурсів, науково-дослідні роботи у сфері матеріалознавства та ресурсовикористання також створюють додаткові робочі місця.

Своєю чергою, *більшість інновацій, спрямованих на сталий розвиток, прискорює економічне зростання, хоча першопричиною їх виникнення було якраз обмеження такого зростання*, а конкретніше – його екстенсивного вектора, який призводив до неефективного і несталого ресурсовикористання. Цей парадокс зумовлює життєздатність економічних систем під час сталих трансформацій і забезпечує подальший розвиток таких систем. Це перетинається зі стратегічною політикою і стратегічним процесом у державі, серед засадничих принципів якого, зокрема, є [7]: адекватність структурних зрушень економічному потенціалу; поєднання стратегій і програм структурної перебудови економіки для отримання синерге-

тичного ефекту; «принцип прориву», або орієнтація на цільові структурні зміни; принцип полікритеріальності під час формування цілей і пріоритетів структурних зрушень. Відсутність сталих системних трансформацій і структурної політики стала причиною затримки сталого економічного зростання багатьох країн, що розвиваються, а також України. «Вплив на найбільш чутливі зони реального сектору економіки» з метою усунення наявних структурних диспропорцій і створення підвалин для інноваційного розвитку забезпечив би структурну трансформацію економіки на всіх трьох можливих рівнях: структурної революції, структурної перебудови та структурної корекції» [8]. Натомість через відсутність такого впливу фактично було забезпечено лише третій рівень – структурної корекції, що лише консервувало наявні диспропорції в економіці.

Зростання суспільного та фіскального пресингу стосовно обмежень у використанні ресурсів та рівня безпеки виступає чинником змін бізнес-моделей, виявлення в них недоліків та «сліпих зон», формуючи нове покоління мислення економічного розвитку, яке, поєднуючи захист природних систем із бізнес-новаціями, забезпечує соціальні цілі людини основними товарами і послугами, при цьому не перекреслюючи екологічну, соціальну та економічну справедливість. На рівні інституцій інновації, що сприяють сталому економічному розвитку, впливають і на стратегію компанії, і на виробничу політику щодо розроблення продуктів і послуг та організації виробничих процесів. Економічний розвиток через чисті технології, циркулярну економіку, справедливу торгівлю перетворюється на процес, який здатний вирішувати фундаментальні питання бідності, забруднення навколишнього природного середовища та дефіциту ресурсів.

Інноваційний процес на хвилі сталого розвитку за своєю суттю є адаптивним процесом, або процесом адаптації підприємств до природних систем. За словами колишнього президента Массачусетського технологічного інституту, «сприяння технологічному і економічному розвитку соціально й екологічно відповідальним чином не лише може бути виконаним, а й є великою проблемою, з якою ми стикаємося як інженери, як інженерні інститути і як суспільство» [9].

Сталі інновації забезпечують нові розробки, мінімізують витрати та створюють конкурентні переваги. Так, наприклад, концепція безвідходних виробництв, де відходи одних технологій стають ресурсами для інших, створює конкурентні переваги шляхом мінімізації витрат ресурсів та витрат на поводження з відходами,

і разом із цим вирішує низку проблем у сфері охорони здоров'я, навколишнього природного середовища та суспільства. Отже, спираючись на системний підхід та синергію екології, можливостей економічного розвитку для чистої і справедливої торгівлі, сталі інновації утворюють ринковий простір, що швидко розширюється.

Міждисциплінарний підхід до сталості – це розроблення стратегій створення доданої вартості шляхом інновацій із використанням міждисциплінарного підходу, коли у традиційних економічних моделях поєднуються дисципліни і прогноуються нові потреби й можливості. Сталі інновації та стратегії у сфері стійкого розвитку також надають компаніям нові можливості для більш вигідного позиціонування на ринках, при тому що їхні конкуренти з більш повільним напрацюванням нових компетенцій зостаються позаду. Таким чином, бізнес-моделі, які тепер вважаються заснованими на сталих інноваціях, незабаром стануть превалюючими.

Інноваційність має кумулятивний ефект, який розповсюджується з підприємства на сферу діяльності, зі сфери діяльності на суміжні сфери, а далі – на економіку в цілому [1]. Ефективність процесу перетворення інноваційних ресурсів на результати інноваційної діяльності визначається доходністю інноваційної діяльності, яка є різною для різних країн. Простіше кажучи, країни з високою доходністю інноваційної діяльності мають змогу досягти більшого ефекту від інновацій із меншими витратами. Дослідники виділяють такі країни окремо у трьох групах країн, ранжованих за обсягом

ВВП на особу. Так, у першій групі країн із високим обсягом ВВП на особу найбільша доходність від інноваційної діяльності у Швеції, Швейцарії, Нідерландів. У другій (середній обсяг) – у Китаю, Малайзії та Болгарії. У третій (низький обсяг) – в Об'єднаній Республіці Танзанія [11].

Результати досліджень наукової сфери в Україні представлено різноманітними продуктами і пропозиціями спеціалізованих технологій, науковими знаннями й ідеями. Зростаюча диференціація діяльності в межах наукових установ потребує формування груп, відповідальних за комерціалізацію наукових результатів як спеціалізованих постачальників товарів і послуг у різних галузях економіки. Безпосередні автори новацій виконують функції, їм не притаманні: пошук партнерів, організація виробництва, дослідження ринків збуту. Це вказує на слабку розвиненість інноваційної інфраструктури та перспективну зміну ролі дослідницького сектору в економіці країни.

Для забезпечення сталих енергетичних трансформацій в Україні пріоритетними для взаємодії держави, науки та бізнесу мають стати такі інтегровані інвестиційні проекти, які забезпечують ефект синергії на інноваційній основі:

- енергоефективність на об'єктах інфраструктури (освітлення, теплопостачання, теплоізоляція будівель);
- енергоефективність та модернізація енергетики (парогазові установки, когенерація, котли із циркулюючим киплячим шаром та газифікацією вугілля, нове теплообмінне обладнання);

Таблиця 1

## Етапи формування основних підходів у сфері сталих інновацій

Підхід	Час появи	Перспективи
Моніторинг забруднення навколишнього середовища	1970-ті роки	Додержання правил, встановлених урядами, очищення від забруднюючих речовин.
Протидія забрудненню навколишнього середовища	1980-ті роки	Управління ресурсами для мінімізації відходів на основі найкращих практик попередження забруднення.
Екоефективність	1990-ті роки	Максимізація ефективності витрат, стадій обробки, поводження з відходами, яка зменшує витрати і збільшує прибутковість діяльності.
Промислова екологія, зелена хімія та інженерія, дизайн для навколишнього середовища, аналіз життєвого циклу, паралельне проектування	1990-ті роки	Оцінка впливу на довкілля та здоров'я на етапі проектування продукту розширюється на повний життєвий цикл продукту.
Інновації у сфері сталого розвитку, чиста торгівля	2000-ті роки	Системний підхід, що стимулює підприємницькі інновації.
Розвиток нанотехнологій	2010-ті роки	Вирішення проблем сталості, щодо яких до цього не було ефективних наукових і технологічних рішень, за допомогою нанотехнологій.
Розвиток економік циркулярного типу	2020-ті роки	Перехід на новий економічний уклад, «зелений економічний перехід».

Джерело: побудовано автором на основі [10] та власних оцінок

- енергоефективність у промисловості (уніфіковані технології для застосування в декількох галузях промисловості з метою модернізації енергоспоживаючого (компресорні станції, промислові електродвигуни, системи управління енергоспоживанням) та енергетичного обладнання (утилізатори вторинних енергоресурсів і теплообмінні поверхні водяних економайзерів, калориферів котельних установок, котлів-утилізаторів, регенераторів, маслоохлоджувачів парових та газотурбінних установок, сухих градирень та повітряних конденсаторів тощо));
- модернізація систем транспортування енергоресурсів (зменшення нормативних (технологічних) витрат у газопостачанні, передачі електроенергії), удосконалення систем обліку енергоресурсів (лічильники, витратоміри плинних енергоносіїв, програмні комплекси обліку енергоносіїв із метою зменшення понаднормативних (комерційних) витрат);
- енергоефективність у житлово-комунальному господарстві (заміна споживання газу на електроенергію для побутових потреб, електротеплоакумулявання, локальні системи енергозабезпечення);
- енергоефективність та будівництво (нові стандарти будівель, комплексні проекти типу «пасивний дім»);
- енергоефективність на транспорті (нові високоефективні двигуни, використання реактивної енергії);
- енергомашинобудування (розвиток вітчизняного котлобудування, запровадження масового виробництва теплообмінного облад-

нання на основі нових розвинених конвективних поверхонь теплообміну, серійне виробництво обладнання для альтернативних джерел енергії);

- реструктуризація енергобалансу (газифікація, зрідження вугілля, водневі технології);
- енергоефективність у сільському господарстві (місцеві джерела енергії в сільськогосподарському виробництві);
- альтернативні та відновлювальні джерела енергії (сонячна, вітрова енергетика, теплоенергоснабдженні, плівкові термоелектричні перетворювачі).

**Висновки з проведеного дослідження.** Якісні зміни, що спричинені сталими трансформаціями, визначаються саме інноваційністю таких трансформацій. Більшість інновацій, спрямованих на сталий розвиток, прискорює економічне зростання, хоча першопричиною їхнього виникнення було якраз обмеження такого зростання. Інноваційність має кумулятивний ефект, який розповсюджується з підприємства на сферу діяльності, зі сфери діяльності на суміжні сфери, а далі – на економіку в цілому. Ефективність процесу перетворення інноваційних ресурсів на результати інноваційної діяльності визначається доходністю інноваційної діяльності, яка є різною для різних країн.

«Триєдина взаємодія» під час реалізації передусім універсальних новацій – запорука виходу із «зачарованого кола»: неможливості розробників розпочати впровадження новацій без початкових інвестицій і разом із цим вимог комерційного сектору та інвесторів мати гарантії в успіху комерціалізації.

#### Список використаних джерел:

1. Єгоров І.Ю. Інноваційне табло ЄС та визначення місця у ньому України. *Вісник Національної академії наук України*. 2016. № 5. С. 87–91.
2. Dearing A. Sustainable Innovation: Drivers and Barriers. Dearing / OECD TIP workshop. 19.06.2000.
3. Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation? September 2009. URL : <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation> (дата звернення: 10.11.2019).
4. Sustainability Driven Innovation Harnessing Sustainability's Ability to Spark Innovation. URL : [http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2013/12/Sustainability\\_Driven\\_Innovation\\_102513.pdf](http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2013/12/Sustainability_Driven_Innovation_102513.pdf) (дата звернення: 10.11.2019).
5. Дунська А.Р. Передумови формування інноваційного механізму розвитку промислових підприємств. *Бізнес Інформ*. 2012. № 11. С. 63–67.
6. Інноваційна Україна 2020 : Національна доповідь / В. Геєць та ін. ; за заг. ред. В. Геєця та ін. Київ : НАН України, 2015. 336 с.
7. Мельник А. Система інституційного забезпечення структурної трансформації національної економіки: сутнісні характеристики та проблеми формування. *Вісник THEU*. 2012. № 2.
8. Кучуков Р. Теория и практика государственного регулирования экономических и социальных процессов : учебное пособие. Москва : Гардарики, 2004. 288 с.
9. Грей П.Е. Парадокс технологического развития. *Технология и навколишнє середовище*. Вашингтон : National Academy Press, 1989. С. 192–204.
10. Larson A. Sustainability, Innovation and Entrepreneurship. Flatworld, 2011.
11. The Global Innovation Index (GII) 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation. URL : <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report> (дата звернення: 15.01.2020).

**References:**

1. Yegorov I.Yu. (2016) *Innovatsiyne tablo ES ta vyznachennia miscia u niomu Ukrainy* [The innovational table of EU and the definition of Ukraine's rating in it]. *Visnyk Natsionalnoyi Akademii Nauk Ukrainy* [The Letters of the National Academy of Sciences of Ukraine] 2016. 5. P. 87–91. (in Ukrainian)
2. Dearing A. Sustainable Innovation: Drivers and Barriers. Dearing/OECD TIP workshop 19.06.2000.
3. Nidumolu R., Prahalad C.K., Rangaswami M.R. Why Sustainability Is Now the Key Driver of Innovation? September 2009. <https://hbr.org/2009/09/why-sustainability-is-now-the-key-driver-of-innovation> (accessed 10.11.2019).
4. Sustainability Driven Innovation Harnessing Sustainability's Ability to Spark Innovation. [http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2013/12/Sustainability\\_Driven\\_Innovation\\_102513.pdf](http://www.greenprof.org/wp-content/uploads/2013/12/Sustainability_Driven_Innovation_102513.pdf) (accessed 10.11.2019).
5. Dunska A.R. (2012) *Peredumovy formuvannia innovatsiynogo mehanizmu rozvytku promyslovyh pidpryemstv* [The prerequisites of formation of innovational mechanism of industrial enterprises development]. *Business Inform*, #11. P. 63–67. (in Ukrainian)
6. *Innovatsiyna Ukraina 2020: (2015) Natsionalna dopovid* [Innovational Ukraine 2020: National Report] / Geets V. et al. Kyiv, NAS of Ukraine. 336 p. (in Ukrainian)
7. Melnyk A. (2012) *Systema institutsiynogo zabezpechennia strukturnoi transformatsii natsionalnoi ekonomiky: sutnisni kharakterystyky ta problemy formuvannia* [The system of the institutional provision of structural transformation of the national economy: the essential characteristics and formation problems] *Visnyk TNEU*, #2. (in Ukrainian)
8. Kuchukov R. (2004) *Teoria i praktika gosudarstvennogo regulirovania ekonomicheskikh i sotsialnyh processov* [The theory and practice of state regulation of economic and social processes: teaching manual]. Moscow, Gardariki, 288 p. (in Russian)
9. Gray P.E. (1989) The paradox of technological development, *The technology and environment*. National Academy Press. P. 192–204.
10. Larson A. Sustainability, Innovation and Entrepreneurship. Flatworld, 2011.
11. The Global Innovation Index (GII) 2019: Creating Healthy Lives – The Future of Medical Innovation. URL: <https://www.globalinnovationindex.org/gii-2019-report> (accessed: 15.01.2020).

**Робул Ю.В.**кандидат фізико-математичних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова**Robul Yuriy**

Odesa I.I. Mechnikov National University

**КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВОГО МАРКЕТИНГУ  
ЯК БАГАТОРІВНЕВОЇ МАРКЕТИНГОВОЇ СИСТЕМИ НА МАКРОРІВНІ****CONCEPTUALISATION OF DIGITAL MARKETING  
AS MULTILEVEL MACROSYSTEM**

Статтю присвячено вивченню цифрового маркетингу як багаторівневої системи, яка функціонує на рівні економіки у цілому. Метою статті є визначення вигляду цифрового маркетингу як системи, її структури та ключових елементів, а також особливостей та теоретичних підвалин процесів її функціонування. Дослідження спирається на системний підхід до маркетингу, концепцію маркетингу взаємовідносин і мережевої взаємодії, теорію домінування обслуговування (S-D logic) і розглядає цифровий маркетинг передусім як складову частину цифрової економіки. Результатом дослідження є концептуалізація моделі цифрового маркетингу на основі процесного підходу, виділення входів та виходів системи. Висловлено припущення про те, що цифрові платформи є основним елементом цифрового маркетингу як маркетингової системи. Залежно від характеру зв'язку між цифровими медіа та процесом створення цінності виділено три рівні цифрового маркетингу і визначено цілі та особливості кожного з них.

**Ключові слова:** маркетинг, маркетингова система, макромаркетинг, логіка домінування сервісу, цифровий маркетинг, цифрові платформи.

Статья посвящена изучению цифрового маркетинга как многоуровневой системы, функционирующей на уровне экономики в целом. Целью статьи является определение вида цифрового маркетинга как системы, ее структуры и ключевых элементов, а также особенностей и теоретических основ процессов ее функционирования. Исследование опирается на системный подход к маркетингу, концепцию маркетинга взаимоотношений и сетевого взаимодействия, теорию доминирования обслуживания (S-D logic) и рассматривает цифровой маркетинг в первую очередь как часть цифровой экономики. Результатом исследования является концептуализация модели цифрового маркетинга на основе процессного подхода, выделение входов и выходов системы. Высказано предположение о том, что цифровые платформы являются основным элементом цифрового маркетинга как маркетинговой системы. В зависимости от характера связи между цифровыми медиа и процессом создания ценности выделены три уровня цифрового маркетинга и определены цели и особенности каждого из них.

**Ключевые слова:** маркетинг, маркетинговая система, макромаркетинг, логика доминирования сервиса, цифровой маркетинг, цифровые платформы.

The article explores digital marketing as a multi-tier system that functions at the level of entire economy. The topic is of a bespoken importance due to unprecedented growth and widespread expansion of digital technologies. Advancement in digital technologies through datafication, digitisation, virtualisation and generativity creating new products and services, for which digital plays a crucial role, creating virtual markets for tangibles and intangibles; it is also continuously expanding onto other sectors and markets bringing new forms of interaction and significant changes in value creation and trade, to which such sectors had been accustomed. This development cuts across national boundaries and constitutes a part of globalisation of economic life and social development. In this context the need for simultaneously more accurate and general understanding of marketing system development as well as for effective regulation of their growth and change is widely recognised. The purpose of the article is to shape the appearance of digital marketing as a system, its structure and key elements, as well as features and theoretical foundations of its functioning. The study relies on the concept of marketing systems and uses a macromarketing approach, combined with concepts of market as a network, developed in relationship marketing, the Service Dominant logic in marketing (S-D logic), and applies



wider and more inclusive understanding of digital marketing as an integral part of the digital economy, rather than firm centric approach as merely asset of activities to realise marketing objectives in digital channels. The result of the study is a conceptualization of the digital marketing model based on the process approach, allocation of inputs and outputs of the system. Based on the analysis of the process of interaction within Industry 4.0 concept it argues that digital marketing system is a service economy, and the whole system falls under the category of cooperative rather than competitive systems. It has been suggested that digital platforms are a major element of digital marketing as a marketing system. Depending on the nature of the relationship between digital media and the value creation process, three levels of digital marketing are identified and the goals and characteristics of each are identified.

**Key words:** marketing, marketing system, macromarketing, service dominance logic, digital marketing, digital platforms.

**Постановка проблеми.** Поширення цифрових технологій призвело до радикальної видозміни умов та процесів функціонування економіки. Воно вже змінило і продовжує змінювати маркетинг. Під впливом розвитку цифрових технологій: 1) відбувається трансформація середовища взаємодії суб'єктів ринку; 2) розширюються зміст та обсяг збережуваних та передаваних даних, а також можливостей доступу до них; 3) змінюється характер протікання внутрішніх процесів планування, координації, аналізу і контролю у фірмах; 4) відбувається трансформація маркетингових стратегій; 5) змінюється розуміння результативності взаємодії із цільовими групами та іншими зацікавленими сторонами [1-3].

Сьогодні цифровий маркетинг здебільшого розуміється як сукупність інструментів для досягнення маркетингових цілей у цифрових каналах [4]. Відповідно, предметом багатьох досліджень у даній галузі є вплив розвитку цифрових технологій на вироблення стратегій, планування, організацію та реалізацію маркетингових кампаній, передусім комунікаційних, проведення маркетингових досліджень із використанням цифрових інструментів для отримання інформації та забезпечення логістики [1]. Не заперечуючи важливості дослідження цифрового маркетингу на мікрорівні як сукупності інструментів, умов та практик їх застосування на рівні окремої організації, слід визнати, що такий обмежений фокус залишає мало можливостей для узагальнення взаємозв'язків цифрового маркетингу з процесами трансформації, які відбуваються насамперед через поширення та розвиток цифрових технологій на рівні соціоекономічної системи у цілому. Як пов'язаний цифровий маркетинг зі станом соціоекономічної системи в цілому? Чи є виправданими очікування багатьох про стрибок в економічному розвитку, рівні та якості життя через поширення цифрових технологій у маркетинг та торгівлю? Чи є, зрештою, стан розвитку цифрового маркетингу результатом розвитку економічного, чи визначає його? Комплексне уявлення розвитку цифрового маркетингу потребує також визначення форми

цифрового маркетингу як системи, з входами та виходами, визначення механізмів її розвитку, а також взаємного зв'язку цифрового маркетингу, з одного боку, та соціального поступу та економічного зростання – з іншого. Реалізація цієї потреби дасть змогу виробити краще розуміння механізмів соціоекономічного розвитку, що набуває особливого значення в умовах переходу до нового технологічного укладу, забезпечення економічного розвитку, підвищення рівня та якості життя, шляхів розвитку економіки у глобальному контексті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Наше дослідження знаходиться на перетині маркетингу взаємовідносин, системного підходу до маркетингу та цифрової економіки. Системне розуміння маркетингу започатковано у роботах У. Алдерсона [5] та Дж. Фіска [6], надаючи маркетингу ролі не лише економічного, а й соціального інституту [7; 8], що з часом призвело до інституціоналізації макромаркетингу [9; 10]. Значний внесок у розвиток уявлень про маркетингову систему та її зв'язок з економічним розвитком зробив Р. Лейтон [11; 12]. Дж. Міттельштед та У. Кілбурн [13; 14] показали важливі аспекти функціонування маркетингових систем, пов'язані з кооперативним характером взаємодії учасників та впливом на забезпечення сталого розвитку. Дж. Кадіров розвиває бачення маркетингової системи як суспільного блага [15; 16].

Сучасному розумінню ринку як мережі зв'язків ми зобов'язані роботам Грьонросса [17; 18] та Е. Гумессона [19].

Трансформації у соціоекономічній системі, спричинені розвитком інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), та їх наслідок для маркетингу описуються Ж.-Ж. Ламбенотом та ін. [2; 3], Ф. Котлером та ін. [20]. Питання концептуалізації та перспективних напрямів розвитку цифрового маркетингу досліджується в огляді Р. Каннана [1]. Функціонування цифрових каналів і створення sharing есопому досліджується Т. Кей [21]. 3-поміжукраїнських дослідників варто відзначити роботи С. Ілляшенка з дослідження напрямів використання Інтернет-інструментів у маркетингу, наприклад [22]. Останнім часом

В.В. Барабанова [23] та В.В. Рубан [24] вивчали можливості цифрового маркетингу на підприємстві; С.В. Маловичко [25], М.А. Окландер та О.О. Романенк [26] зробили внесок у дослідження понятійного апарату цифрового маркетингу, зокрема у розширення його розуміння за межі Інтернет-маркетингу. Разом із тим аналіз публікацій, присвячених розвитку цифрового маркетингу засвідчує недостатнє, особливо в Україні, опрацювання цифрового маркетингу як маркетингової системи, що дало б змогу краще зрозуміти його місце та зв'язок із соціо-економічною системою у цілому. Дана стаття робить внесок у заповнення цього пробілу.

**Метою дослідження** є запропонування моделі, яка описує цифровий маркетинг як маркетингову систему з урахуванням притаманних йому особливостей та визначає елементи та структуру такої системи.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація середовища та способів створення цінності та взаємодії суб'єктів ринку під впливом цифрових технологій призвела до розриву бувших до цього економічних процесів у різних галузях та секторах економіки, зміни способів взаємодії та купівельної поведінки, розвитку нових економічних моделей, заснованих переважно чи виключно на використанні цифрових технологій та виробництві і споживанні продуктів, створених з їх використанням [27]. Ця трансформація опосередковується чотирма ключовими процесами: розширенням кола явищ та процесів, про які можна зібрати різноманітні цифрові дані (datafication), перетворенням усіх даних у формати, які підлягають

машинному зчитуванню (digitisation), розривом фізичних ланцюгів постачання та створення цінності (virtualisation) та множинною трансформацією даних шляхом зміни рівня деталізації, джерел даних чи процесів та алгоритмів опрацювання, які дають змогу створювати практично необмежену кількість варіацій цінності, які не були початково передбачені [28].

Характер впливу цифрових технологій на розвиток економічних процесів виявляється неоднорідним [29]. Деякі важливі тепер види економічної діяльності виникли виключно або переважно завдяки цифровим технологіям і без них існувати не можуть – у такому разі йдеться про створення принципово нових, цифрових товарів та послуг. Разом із тим цифрові технології також позначили помітний вплив на майже всі ті види економічної діяльності, товари та послуги, які існували до їх виникнення та широкого впровадження. У цьому разі цифрові технології призводять до зростання результативності, підвищення ефективності, видозміни або зникнення окремих товарів та видів діяльності. Рушієм цих процесів є розвиток ІТ-сектору, який створює та постачає необхідні апаратні та програмні засоби разом зі специфічними знаннями та навичками споживачам ІКТ. Для опису нових та видозмінених цифровими технологіями видів економічної діяльності та процесів створення, обміну та споживання цінності виникає поняття цифрової економіки. Ґрунтуючись на такому баченні, можна уявити цифрову економіку, як це показано на рис. 1.

Маркетингова система функціонує за допомогою потоків власності, володіння, грошей,

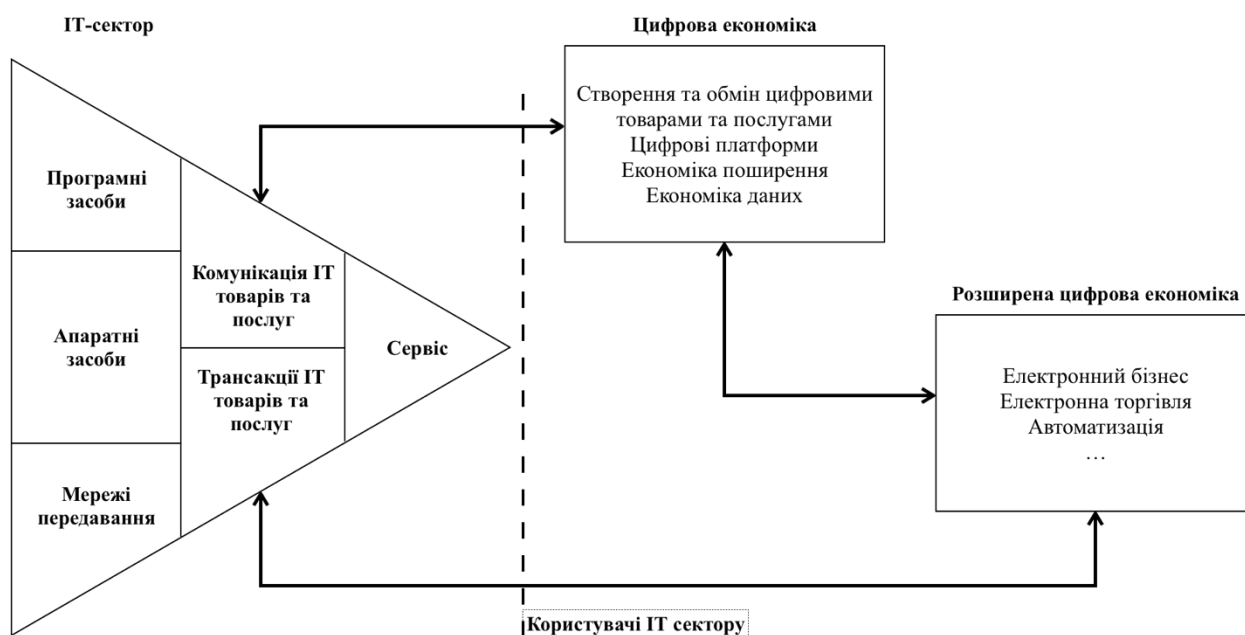


Рис. 1. Структура цифрової економіки

Джерело: власна розробка на основі [30]

ризиків та інформації [6; 31]. В основі цих потоків знаходяться елементи економічної, соціальної, культурної та фізичної інфраструктури. У традиційному розумінні право власності повинно передаватися покупцеві разом із товаром, проте це не завжди так, і особливо із цифровими товарами, які, по суті, є послугою або можуть бути перетворені на неї. Таким чином, виникає можливість замість передачі товару передавати право доступу до нього, наприклад продаж передплат на використання програмного забезпечення чи доступ до розважального контенту. Отже, у цифрових каналах право власності передається або не передається залежно від природи продуктів та способу доставки цінності цільовим аудиторіям.

Володіння не завжди співпадає із власністю, воно більше стосується використання продукту та вигід від цього. У багатьох ситуаціях покупок здійснює не той, хто використовує продукт, для врахування цього у маркетинговій політиці традиційно розрізняють покупця та користувача. Окрім того, організація та реалізація володіння пов'язана зі збереженням, транспортуванням, експлуатацією, витратними матеріалами та супутніми послугами, що передбачає додатково логістичну, торговельну та сервісну підтримку. Реалізація володіння спирається на фізичну та цифрову інфраструктуру, якою визначається можливість та ефективність використання цифрової маркетингової системи.

Обмін грошима між покупцями та продавцями на ринку, кредитування продавців, посередників та покупців та супутні фінансові послуги утворюють фінансовий потік. Від нього критичною мірою залежить ефективність функціонування маркетингової системи, оскільки неплатежі чи відсутність достатнього розміру коштів зупиняють потоки обміну. Фінансові послуги, яких потребують учасники ринку для полегшення, тісно пов'язані з управлінням ризиками. Управління ризиками також є важливим і необхідним елементом планування діяльності організацій та передбачення становища ринку. У процесі обмінів цінностями на ринку відбувається також розподіл і передавання ризиків. Наприклад, дистриб'ютор приймає від виробника ризик, пов'язаний з непродажем партії товару цільовим споживачам, а покупець – приймає ризик того, що продукт не буде належним чином працювати. Потік ризику реалізується через ретельний вибір партнерів, підтримання партнерських відносин у каналі та в мережі створення цінності, управління інформацією та знаннями на рівні окремої організації та маркетингової системи, наявність та належне функціонування тих чи інших форм страхування. Без передачі ризику та інституцій,

які регулюють потоки, товарні обміни були б сильно ускладнені, якщо взагалі можливі.

Нарешті, інформаційні обміни через передавання відомостей про продукт, цінність, властивості та атрибути продукту, ступінь задоволення, незадоволені потреби, досвід купівлі та використання, критерії ухвалення купівельних рішень, контекст купівлі та споживання, розмір та структур ринку тощо роблять маркетинг не випадковим та цілеспрямованим. Інформаційні обміни реалізуються за допомогою кампаній просування, реклами, громадських зв'язків, маркетингових досліджень, обігу синдикованої інформації, статистичної інформації про становище економіки, галузей та ринків, а також інституцій, які її збирають, опрацьовують, створюють, поширюють та регулюють. Розвиток маркетингової системи знаходиться у прямій залежності з розвитком торгівлі. Коли маркетинг на мікрорівні має забезпечити створення цінності для задоволення потреб представників даної цільової групи, маркетингова система, яка об'єднує маркетингові зусилля всіх мереж створення і споживання цінності, повинна створити і запропонувати сукупність благ, які задовольняють увесь спектр потреб усіх цільових груп на всіх ринках. Таким чином, розвинена маркетингова система повинна забезпечувати узгоджене, швидке та результативне створення і реалізацію споживчої цінності, яка характеризується широким та глибоким асортиментом. Асортимент у даному разі є набором усього того, що пропонується ринку з метою продажу, демонстрації та ознайомлення, у відчутному та невідчутному вигляді та у розмаїтті властивостей, характеристик, різновидів тощо. Ширина асортименту означає задоволення великого розмаїття потреб, тоді як глибина засвідчує високий рівень специфічності наявних пропозицій цінності. Глибокий та широкий асортимент притаманний ринкам із високим рівнем вимог до функціоналу та якості товарів та послуг, ринкам із високою потребою у доданій вартості. Що більш складним та різноманітним є асортимент, то вищий рівень координації дій усіх учасників, дотичних до створення та донесення цінності вимагається. Ця координація потребує наявності достовірної інформації, яка стосується природи та розміру ринкового попиту, доступу до постачальників та споживачів, бачення та планів окремих учасників ринку. Процеси пошуку, отримання й обробки ринкових відомостей та перетворення її на релевантну інформацію, зберігання цієї інформації і створення та управління знаннями на рівні окремої організації, а тим більше мережі взаємопов'язаних організацій потребують наявності специфічних інституцій, які здійснюють допоміжні, консультативні та координуючі

функції, котрі об'єднують учасників маркетингової системи в єдине ціле. Визначення асортименту здійснюється у масштабі всієї маркетингової системи. Потрібно також урахувувати, що один і той самий продукт, пропонований у різних частинах такої системи, може вважатися і сприйматися як різні продукти і що покупцям у різних частинах системи може бути доступна різна кількість варіантів продукту та сервісних послуг, пов'язаних із його придбанням та використанням. Результативність маркетингової системи забезпечується кількістю транзакцій та чинниками, які на це впливають. Функціонування маркетингової системи зумовлюється впливом інших суспільних підсистем та іншими маркетинговими системами.

На основі процесного підходу функціонування цифрової маркетингової системи можна уявити як динамічний процес. На вході в маркетингову систему, з одного боку, є пропозиції цінності, а з іншого – споживачі зі своїми потребами та бажаннями. Взаємодія між ними забезпечується за допомогою ринкових та соціальних інститутів і процесів, що знаходяться під впливом умов місця й часу. Діяльність системи забезпечується потоками та проявляється у пошуку, рекомендаціях, обговореннях, поширеннях, тран-

закціях, груповій взаємодії. На виході потоки та процеси призводять до виникнення різноманітного асортименту, задоволення потреб, зростання рівня та якості життя. Маркетингову систему цифрового маркетингу, відповідно до зазначеного вище, наведено на рис. 2.

Центральним елементом цифрового маркетингу є цифрові платформи, які забезпечують опосередковану технологіями узгоджену взаємодію зі створення та підтримання потоків між користувачами, розробниками та власниками в межах цифрової економіки. Взаємодія між входом системи та цифровими платформами здійснюється за допомогою ІТ-сектору, який постачає необхідні для створення та функціонування цифрових платформ ІКТ, цифрову інфраструктуру та її елементи, постачає засоби для забезпечення приватності та захисту від шахрайства.

Відштовхуючись від структури цифрової економіки (рис. 1) і беручи до уваги неоднорідність впливу цифрових технологій на маркетинг, ми пропонуємо відповідну трійсту структуру цифрового маркетингу (табл. 1).

На рівні маркетингу ІТ-сектору головним завданням цифрового маркетингу є створення та надання цінності клієнтам, усім іншим учасникам економічної системи, які використовують

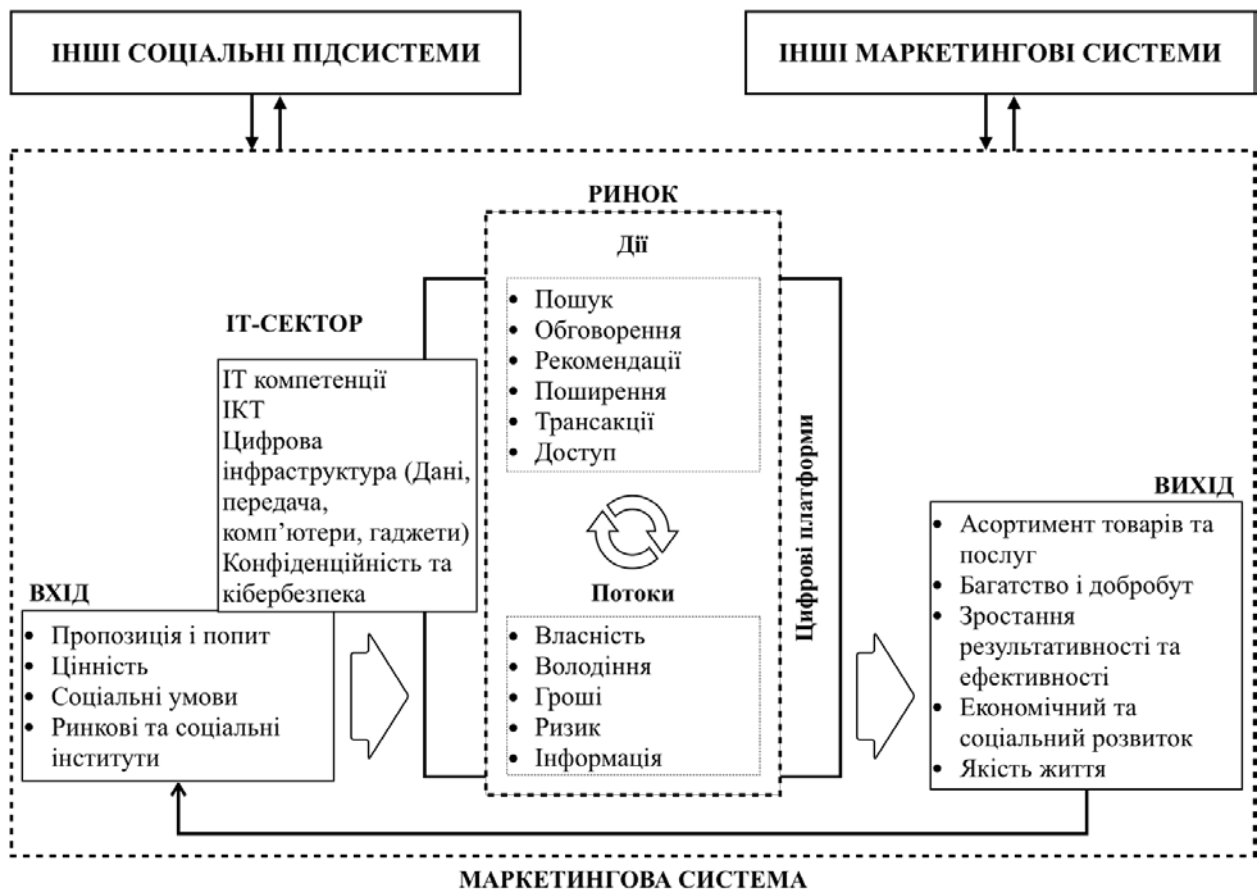


Рис. 2. Структура маркетингової системи цифрового маркетингу

Джерело: власна розробка на основі [31]



Рівні цифрового маркетингу

Рівень цифрової економіки	Рівень цифрового маркетингу	Основна мета
Технологічна основа – ІТ-сектор	Маркетинг ІТ-сектору	Створення та надання цінності клієнтам ІТ-сектору
Цифрова економіка	Цифровий маркетинг	Створення та розвиток цифрових послуг та платформ, забезпечення трансакції та інновацій
Розширена цифрова економіка	Розширений цифровий маркетинг	Адаптація до нових способів взаємодії у цифрових каналах, комунікаціях, підвищення продуктивності та ефективності.

цифрові технології та інфраструктуру. Головне завдання власне цифрового маркетингу полягає у розвитку цифрових платформ, через які й відбувається взаємодія із цифровими продуктами. Розширений цифровий маркетинг здійснює адаптацію до нових способів взаємодії у цифрових каналах, організовує доступ до інших видів діяльності та секторів економіки, підвищення продуктивності та ефективності. В основі всіх трьох рівнів знаходяться компетенції щодо збирання, зберігання та використання цифрових даних.

#### Висновки з проведеного дослідження.

У статті розробляється системний погляд на маркетинг як на процес, що є способом функціонування маркетингової системи. На основі

аналізу передумов, потоків та процесів, притаманних цифровому маркетингу, запропоновано модель цифрового маркетингу, в основі реалізації якої знаходяться цифрові маркетингові системи як носії та забезпечувачі взаємодії між різними типами зацікавлених сторін. На цифрових платформах втілюються дії та потоки, специфічні для маркетингу в цифрових каналах.

На основі використаної концепції цифрової економіки запропоновано трирівневу структуру цифрового маркетингу, що складається з: 1) маркетингу ІТ-сектору; 2) власне цифрового маркетингу та 3) розширеного цифрового маркетингу. Коротко визначено завдання та особливості цифрового маркетингу на кожному з рівнів.

#### Список використаних джерел:

1. Kannan P.K., Li H.A. Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*. 2017. Т. 34. № 1. P. 22–45.
2. Lambin J.-J., de Moerloose C. Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique. Paris : Dunod, 2016. 608 p.
3. Lambin J.-J. Changing Market Relationships in the Internet Age. Presses univ. de Louvain, 2008.
4. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. Seventh edition. Harlow, England ; New York : Pearson, 2019. 545 p.
5. Alderson W. A normative theory of marketing systems. *Theory in marketing* / ed. R. Cox at al. Homewood : Richard D. Irwin, 1964. P. 92–108.
6. Fisk G. Marketing systems; an introductory analysis. New York : Harper & Row, 1967. xviii, 797 p.
7. Kotler P., Zaltman G. Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*. 1971. Т. 35. № 7. P. 3–12.
8. Bartels R., Jenkins R.L. Macromarketing. *Journal of Marketing*. 1977. № 5. P. 17–20.
9. Hunt S.D. On Reforming Marketing. For Marketing Systems and Brand Equity Strategy *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future* / ed. Sheth J.N., Sisodia R. New-York : Routledge, 2015. P. 77–85.
10. Hunt S.D. Macromarketing as a Multidimensional Concept. *Journal of Macromarketing*. 1981. Т. 1. № 1. P. 7-8.
11. Layton R.A. Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. *Journal of Macromarketing*. 2019. Т. 39. № 2. P. 208–224.
12. Layton R.A. Marketing Systems – A Core Macromarketing Concept. *Journal of Macromarketing*. 2007. Т. 27. № 3. P. 227–242.
13. Mittelstaedt J.D., Kilbourne W.E., Shultz I., Clifford J. Macromarketing approaches to thought development in positive marketing: Two perspectives on a research agenda for positive marketing scholars. *Journal of Business Research*. 2015. Т. 68. № 12. P. 2513–2516.
14. Mittelstaedt J.D., Kilbourne W., Mittelstaedt R.A. Macromarketing as agorology: Macromarketing theory and the study of the agora. *Journal of Macromarketing*. 2006. Т. 26. № 2. P. 131–142.
15. Kadirov D. Towards a Theory of Marketing Systems as the Public Good. *Journal of Macromarketing*. 2018. Т. 38. № 3. P. 278–297.



16. Kadirov D. Macro-Systems Role of Marketing. *Journal of Macromarketing*. 2011. Т. 31. № 4. P. 359–375.
17. Grönroos C. Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*. 2006. Т. 6. № 3. P. 317–333.
18. Grönroos C. Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*. 1994. Т. 10. № 5. P. 347–360.
19. Gummesson E. Complexity, Network Theory & Many-to-Many Marketing. URL : <http://www.slideshare.net/ilchyshyna/evert-gummesson-manytomany-marketing>.
20. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 4.0 : moving from traditional to digital. Hoboken, New Jersey : Wiley, 2017. XIX. 184 p.
21. Key T.M. Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels*. 2017. Т. 24. № 1-2. P. 27–38.
22. Ілляшенко С.М. Сучасні тенденції застосування Інтернет-технологій у маркетингу. *Маркетинг і менеджмент інновацій*. 2011. № 4(2). С. 64–74.
23. Барабанова В.В. Електронний маркетинг як важлива складова маркетингової діяльності підприємства. *Інтернаука*. 2017. № 17(2). С. 11–14.
24. Рубан В.В. Цифровий маркетинг: роль та особливості використання. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2017. Т. 2. № 2(08). С. 20–23.
25. Маловичко С. Електронна комерція, електронний маркетинг: понятійний аналіз. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2015. № 10. С. 209–212.
26. Окландер М.А., Романенко О.О. Специфічні відмінності цифрового маркетингу від інтернет-маркетингу. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2015. № 12. С. 362–371.
27. Dahlman C., Mealy S., Wermelinger M. Harnessing the digital economy for developing countries. 2016.10. URL : 1787/4adffb24-en.
28. Heeks R. Examining 'Digital Development': The Shape of Things to Come? *Development Informatics Working Paper*. 2016. № 64.
29. Liao Y., Deschamps F., Loures E. d. F.R., Ramos L.F.P. Past, present and future of Industry 4.0 – a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*. 2017. Т. 55. № 12. P. 3609–3629.
30. Bukht R., Heeks R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper*. 2017.10.2139/ssrn.3431732 № 68.
31. Layton R.A. Towards a theory of marketing systems. *European Journal of Marketing*. 2011. Т. 45. № 1/2. P. 259–276.

#### References:

1. Kannan, P.K., & Li, H.A. (2017). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34(1), 22-45. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.
2. Lambin, J.-J., & de Moerloose, C. (2016). *Marketing stratégique et opérationnel. La démarche marketing dans l'économie numérique*. Paris: Dunod.
3. Lambin, J.-J. (2008). *Changing Market Relationships in the Internet Age*: Presses univ. de Louvain.
4. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (Seventh edition. ed.). Harlow, England ; New York: Pearson.
5. Alderson, W. (1964). A normative theory of marketing systems. In R. Cox, W. Alderson, & S. Shapiro (Eds.), *Theory in marketing* (pp. 92–108). Homewood: Richard D. Irwin.
6. Fisk, G. (1967). *Marketing systems; an introductory analysis*. New York: Harper & Row.
7. Kotler, P., & Zaltman, G. (1971). Social marketing: an approach to planned social change. *Journal of Marketing*, 35(7), 3–12. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/1249783>.
8. Bartels, R., & Jenkins, R.L. (1977). Macromarketing. *Journal of Marketing* (5), 17–20.
9. Hunt, S.D. (2015). On Reforming Marketing. For Marketing Systems and Brand Equity Strategy In J.N. Sheth & R. Sisodia (Eds.), *Does Marketing Need Reform?: Fresh Perspectives on the Future* (1st ed., pp. 77-85). New-York: Routledge.
10. Hunt, S.D. (1981). Macromarketing as a Multidimensional Concept. *Journal of Macromarketing*, 1(1), 7-8. doi:10.1177/027614678100100103.
11. Layton, R.A. (2019). Marketing Systems – Looking Backward, Sizing up and Thinking Ahead. *Journal of Macromarketing*, 39(2), 208–224. doi:10.1177/0276146718823897.
12. Layton, R.A. (2007). Marketing Systems – A Core Macromarketing Concept. *Journal of Macromarketing*, 27(3), 227–242.
13. Mittelstaedt, J.D., Kilbourne, W.E., & Shultz, I., Clifford J. (2015). Macromarketing approaches to thought development in positive marketing: Two perspectives on a research agenda for positive marketing scholars. *Journal of Business Research*, 68(12), 2513–2516. doi:10.1016/j.jbusres.2015.06.038.
14. Mittelstaedt, J.D., Kilbourne, W., & Mittelstaedt, R.A. (2006). Macromarketing as agorology: Macromarketing theory and the study of the agora. *Journal of Macromarketing*, 26(2), 131–142. doi:10.1177/0276146706290921.

15. Kadirov, D. (2018). Towards a Theory of Marketing Systems as the Public Good. *Journal of Macromarketing*, 38(3), 278–297. doi:10.1177/0276146718767949.
16. Kadirov, D. (2011). Macro-Systems Role of Marketing. *Journal of Macromarketing*, 31(4), 359–375. doi:10.2307/1252112.
17. Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing. *Marketing Theory*, 6(3), 317–333.
18. Grönroos, C. (1994). Quo Vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm. *Journal of Marketing Management*, 10(5), 347–360. doi:10.1080/0267257X.1994.9964283.
19. Gummesson, E. (2009). Complexity, Network Theory & Many-to-Many Marketing. Retrieved from <http://www.slideshare.net/ilchyshyna/evert-gummesson-manytomany-marketing>.
20. Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0 : moving from traditional to digital*. Hoboken, New Jersey: Wiley.
21. Key, T.M. (2017). Domains of digital marketing channels in the sharing economy. *Journal of Marketing Channels*, 24(1-2), 27–38.
22. Illiashenko, S.M. (2011). Suchasni tendentsii zastosuvannya internet tekhnolohiy u marketynhu. [Contemporary tendencies of applying internet technologies in marketing] *Marketing and management of innovations*, vol 4, no. 2, pp. 64–74.
23. Barabanova V.V. (2017). Elektronnyy marketynh yak vazhlyva skladova marketynhovoї diyalnosti pidpryiemstva. [e-Marketing as an important element of marketing activity of an enterprise] *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal Internauka*. Vol. 17, no. 2, pp. 11–14.
24. Ruban V.V. (2017). Tsyfrovyi marketynh: roly ta osoblyvosti vykorystannya. [Digital marketing: role and specificity of application] *Ekonomichnyy visnyk Zaporiz'koi inzhenernoi akademii*. Vol. 2, no. 2(08), pp. 20–23.
25. Malovychko, S. (2015). Elektronna komertciya, elektronnyy marketing; poniatiynyy analiz. [e-Commerce, e-Marketing: analysis of definitions]. *Naukoviy visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu*. no. 10, pp. 209–212.
26. Oklander, M.A., Romanenko, O.O. (2015). Spetsyfishni vidminnosti tsyfrovoho marketynhu vid internet-marketynhu. [Specific differences of digital marketing from internet marketing] *Ekonomichnyy visnyk Natsional'noho technichnoho universytetu Ukrainy Kyivskyi politechnichnyy instytut*. no. 12, pp. 362–371.
27. Dahlman, C., Mealy, S., & Wermelinger, M. (2016). Harnessing the digital economy for developing countries. doi: 10.1787/4adffb24-en.
28. Heeks, R. (2016). Examining Digital Development: The Shape of Things to Come? *Development Informatics Working Paper* (64).
29. Liao, Y., Deschamps, F., Loures, E.d.F.R., & Ramos, L.F.P. (2017). Past, present and future of Industry 4.0 – a systematic literature review and research agenda proposal. *International Journal of Production Research*, 55(12), 3609–3629. doi: 10.1080/00207543.2017.1308576.
30. Bukht, R., & Heeks, R. (2017). Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy. *Development Informatics Working Paper* (68). doi: 10.2139/ssrn.3431732.
31. Layton, R.A. (2011). Towards a theory of marketing systems. *European Journal of Marketing*, 45(1/2), 259–276. doi: 10.1108/0309056111109569.

УДК 330.16: 338.51: 351.824.11

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-9>**Ситайло У.В.**аспірантка кафедри міжнародної економіки  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Sytailo Uliana**National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

## ЕКОНОМІКО-МАТЕМАТИЧНЕ МОДЕЛЮВАННЯ МЕХАНІЗМУ ФОРМУВАННЯ ЦІН НА ЕЛЕКТРОЕНЕРГІЮ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

## ECONOMIC AND MATHEMATICAL MODELLING OF THE PRICE FORMATION MECHANISM UNDER CONDITIONS OF THE EUROPEAN INTEGRATION

У статті здійснено економіко-математичне моделювання механізму формування цін на електроенергію, що передбачає забезпечення сталого довгострокового розвитку електроенергетичного ринку та ліквідацію перехресного субсидювання. Виявлено невідповідність чинного механізму покладення спеціальних обов'язків (ПСО) вимогам енергетичного законодавства ЄС, що полягає у проявах дискримінації щодо деяких учасників ринку та відсутності прозорого методичного підходу до визначення граничних цін на електроенергію. На основі визначеної залежності між граничною ціною та обґрунтованим тарифом розраховано діапазон граничних цін на електричну енергію для регульованих електрогенеруючих компаній. З урахуванням економічних інтересів учасників ринку запропоновано нову схему механізму ПСО, що містить обґрунтовані параметри розподілу спеціальних обов'язків між електрогенеруючими компаніями. Окреслено вплив запропонованих рекомендацій на функціонування нової моделі ринку електричної енергії України.

**Ключові слова:** ринок електроенергії, євроінтеграція, лібералізація, покладення спеціальних обов'язків (ПСО), моделювання, гранична ціна.

В статье проведено экономико-математическое моделирование механизма формирования цен на электроэнергию, предусматривающее обеспечение устойчивого долгосрочного развития электроэнергетического рынка и ликвидации перекрестного субсидирования. Выявлено несоответствие действующего механизма возложения специальных обязанностей (ВСО) требованиям энергетического законодательства ЕС, которое заключается в проявлениях дискриминации по отношению к некоторым участникам рынка и отсутствию прозрачного методического подхода к определению предельных цен на электроэнергию. На основе определенной зависимости между предельной ценой и обоснованным тарифом рассчитан диапазон предельных цен на электрическую энергию для регулируемых электрогенерирующих компаний. С учетом экономических интересов участников рынка предложена новая схема механизма ВСО, содержащая обоснованные параметры распределения специальных обязанностей между электрогенерирующими компаниями. Определено влияние предложенных рекомендаций на функционирование новой модели рынка электрической энергии Украины.

**Ключевые слова:** рынок электроэнергии, евроинтеграция, либерализация, возложение специальных обязанностей (ВСО), моделирование, предельная цена.

The article introduces the economic and mathematical modelling of the electricity price formation mechanism, which provides sustainable long-term development of the electricity market and leads to the elimination of cross-subsidization. The author found out the incompatibility between the existing public service obligations (PSO) mechanism and the requirements of the EU energy legislation on discrimination of certain market participants and the lack of a methodological approach for the transparency to determining marginal electricity prices. After reviewing the current PSO mechanism, it was determined that the marginal price of electricity, produced by nuclear power plants (NPPs), is insufficient to comply with the Investment Program of the regulated electricity producer NNEGC «Energoatom». In order to develop competition in the electricity market, the author proposed to reduce the

amount of PSO for NNEGC «Energoatom». As a result, an additional amount of electricity, produced by NPPs, will be sold through electronic auctions at free market prices. The range of marginal electricity prices for regulated electric power companies is calculated on the basis of a relationship between the marginal price and reasonable tariff. Considering the economic interests of market participants, a new scheme for the PSO mechanism, containing reasonable parameters for the allocation of service obligations between the electricity generating companies, is proposed. The impact of developed recommendations on the functioning of the new model of the Ukrainian electricity market is outlined, which includes: the definition of electricity price on a market basis by balancing supply and demand; the possibility of covering both short-term and long-term costs of the largest energy company NNEGC «Energoatom»; the stimulation of energy-efficient behaviour of household consumers and use of energy-saving technologies due to higher electricity prices; full and timely payment by the SE «Guaranteed Buyer» for services to increase the share of electricity generation using alternative energy sources; the encouragement of market participants to invest in the development of generation and network infrastructure market participants as a result of increased competition in the market segments.

**Key words:** electricity market, European integration, liberalization, public service obligation (PSO), modeling, marginal price.

**Постановка проблеми.** Ефективне і надійне функціонування ринку електричної енергії відіграє центральну роль у стимулюванні господарської діяльності та економічного зростання, а також сприяє підвищенню суспільного добробуту. У зв'язку із цим лібералізація енергоринку зумовлює необхідність розроблення нових підходів до вирішення проблеми забезпечення загальносуспільних економічних інтересів щодо фінансової та фізичної доступності електроенергії для споживачів.

Відповідно до енергетичного законодавства ЄС, регулятивним інструментом, що гарантує захист побутових споживачів від можливих несприятливих наслідків лібералізації ринку електричної енергії, є механізм покладення спеціальних обов'язків (ПСО). Проте, згідно з європейським досвідом, даний механізм застосовується здебільшого як привід для відстрочення ринкових реформ, що призводить до негативних наслідків.

Відсутність методичного підходу до визначення граничних цін під час реалізації механізму PSO [1] призвела до порушення принципу прозорості, а отже, дисбалансу інтересів учасників ринку.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемі узгодження економічних інтересів учасників ринку електричної енергії шляхом державного регулювання енергетики присвячено праці П. Кемерона, Р. Хефрона [2], Т. Проссера [3]. Своєю чергою, Л. Морал Соріано [4], І. Губеном [5], Б. Новаком [6], Р. Каровою [7], О.М. Суходолею і Г.Л. Рябцевим [8] досліджено питання важливості забезпечення загальносуспільних інтересів у ході лібералізації енергоринку за допомогою механізму PSO. Проблематика впливу спеціальних обов'язків на розвиток конкурентного середовища з недискримінаційними можливостями для його учасників піднімалася у працях М. Хвіїда, К. Прайс [9], Ф. Мірабеля [10].

Однак, незважаючи на існування значної кількості релевантних наукових доробків, залишається потреба у розробленні обґрунтованих параметрів розподілу спеціальних обов'язків між електрогенеруючими компаніями з метою задоволення економічних інтересів учасників електроенергетичного ринку України.

**Метою дослідження** є економіко-математичне моделювання механізму формування цін на електроенергію, що передбачає забезпечення сталого довгострокового розвитку електроенергетичного ринку України в умовах європейської інтеграції.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Трансформація ринку електричної енергії (далі – е/е) України супроводжується постійними змінами у балансуванні попиту та пропозиції, кількості і характері послуг, доступних учасникам ринку, а також регуляторному середовищі роботи суб'єктів енергоринку, зокрема виробників е/е. Тобто вони або працюють за цінними заявками на вироблену е/е – за нерегульованим державою тарифом (генеруючі компанії теплових електростанцій (ГК ТЕС)), або за договорами з фіксованою ціною – за регульованим Національною комісією, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг (НКРЕКП) тарифом (НАЕК «Енергоатом», ПрАТ «Укргідроенерго»). Щодо останніх, то з метою забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку е/е Кабміном затверджено Положення [1].

Відповідно, для компенсації відносно низької ціни для побутових споживачів, з одного боку, і «зеленого» тарифу для виробників е/е з відновлювальних джерел енергії (ВДЕ) – з іншого НАЕК «Енергоатом» і ПрАТ «Укргідроенерго» (обидві – генеруючі компанії державної форми власності) зобов'язані здійснювати продаж е/е ДП «Гарантований покупець» усього обсягу е/е, виробленої на АЕС (окрім обсягу е/е у розмірі



не менше 10% місячного обсягу відпуску е/е за відповідний період попереднього року, який підлягає обов'язковому продажу на організованому сегменті ринку «на добу наперед» (РДН) та 35% обсягу відпуску е/е, виробленої на ГЕС. При цьому граничні ціни здійснення таких операцій для АЕС визначено на рівні 566,70 грн/МВт·год, а для ГЕС – 673,76 грн/МВт·год.

Отже, узагальнено схема ПСО для ПрАТ «Укргідроенерго» має вигляд «35/65», де 35 – обсяг продажу е/е ДП «Гарантований покупець»,%; 65 – обсяг продажу е/е на ринку двосторонніх договорів (РДД) і РДН,%. Своєю чергою, за аналогічним принципом схему ПСО для НАЕК «Енергоатом» можна представити як «90/10». Отже, можна зробити висновок, що Положення фактично обмежує доступ НАЕК «Енергоатом» до організованих сегментів ринку е/е.

Уважаємо, що в умовах ПСО для уникнення дискримінації окремих виробників е/е у праві постачати енергію споживачам на будь-якому сегменті ринку справедливим є виконання такої умови:

$$Q_{reg}^{yi} \leq Q_{reg}^{mi} \quad (1)$$

де  $Q_{reg}^{yi}$  – обсяг е/е, виробленої і-регульованим виробником, що продана ДП «Гарантований покупець»;

$Q_{reg}^{mi}$  – обсяг е/е, виробленої і-регульованим виробником, що реалізуються на вільному ринку, враховуючи те, що:

$$Q_{reg}^i = Q_{reg}^{i} + Q_{reg}^{mi} \quad (2)$$

де  $Q_{reg}^i$  – загальний обсяг е/е, виробленої і-регульованим виробником.

Окрім того, важливим є визначення граничної ціни для ПСО у розмірі, який би покривав обґрунтований тариф на е/е, що постачаються регульованими виробниками:

$$\alpha_{reg}^i \cdot Q_{reg}^i \cdot P_{\alpha}^i + \beta_{reg}^i \cdot Q_{reg}^i \cdot P_m^i \geq P_{reg}^i \cdot Q_{reg}^i \quad (3)$$

за умові, що:

$$\sum_{i \in I} \alpha_{reg}^i \cdot Q_{reg}^i = Q_c^{total} \quad (4)$$

де  $\alpha_{reg}^i$  – відсоток обсягу відпуску е/е, що постачається і-регульованим виробником і продається ДП «Гарантований покупець» відповідно до законодавства;

$P_{\alpha}^i$  – гранична ціна е/е, що постачається і-регульованим виробником, визначена законодавством для механізму ПСО;

$P_m^i$  – ціна продажу е/е і-регульованим виробником на ринкових сегментах для побутових споживачів;

$P_{reg}^i$  – обґрунтований тариф е/е відповідно до інвестиційної програми і-регульованого виробника;

$Q_c^{total}$  – сукупний обсяг попиту побутових споживачів на е/е;

$\beta_{reg}^i$  – відсоток обсягу відпуску е/е, що постачається і-регульованим виробником і продається на ринкових сегментах:

$$\beta_{reg}^i = 1 - \alpha_{reg}^i \quad (5)$$

Отже, згідно з умовою (3), для забезпечення обґрунтованого тарифу розмір граничної ціни для ПСО і-регульованого виробника е/е повинен становити:

$$P_{\alpha}^i \geq \frac{P_{reg}^i - P_m^i \cdot \beta_{reg}^i}{\alpha_{reg}^i} \quad (6)$$

Відповідно, ціна продажу е/е для і-регульованого виробника на ринкових сегментах визначається як:

$$P_m^i \geq \frac{P_{reg}^i - P_{\alpha}^i \cdot \alpha_{reg}^i}{\beta_{reg}^i} \quad (7)$$

У ході дослідження припускаємо, що ціна продажу е/е і-регульованими виробниками для побутових споживачів дорівнює середньозваженій ціні е/е на організованому сегменті РДН за перші шість місяців функціонування нової моделі ринку е/е (липень-грудень 2019 р.), тобто становить 1519,13 грн/МВт·год [11].

Отже, завдяки умові (6) розрахуємо рівень граничної ціни на е/е для ПрАТ «Укргідроенерго», враховуючи обґрунтовану ним в Інвестиційній програмі на 2019 р. [12] ціну на е/е (1164,4 грн/МВт·год), а також умови ПСО згідно з чинним законодавством:

$$P_{\alpha}^{GEC} \geq \frac{1164,4 - 1519,13 \cdot 0,65}{0,35}$$

$$P_{\alpha}^{GEC} \geq 505,62$$

Отриманий результат свідчить про те, що за схеми ПСО «35/65» для ПрАТ «Укргідроенерго» затверджена у розмірі 673,76 грн/МВт·год гранична ціна є достатньою для покриття необхідних виробничих та інвестиційних витрат, тому не потребує змін.

Своєю чергою, беручи до уваги обґрунтовану НАЕК «Енергоатом» ціну (947,8 грн/МВт·год) [13], а також затверджений механізм ПСО, рівень граничної ціни для НАЕК «Енергоатом» повинен становити:

$$P_{\alpha}^{AEC} \geq \frac{947,8 - 1519,13 \cdot 0,10}{0,9}$$

$$P_{\alpha}^{AEC} \geq 884,32$$

Таким чином, за схеми ПСО «90/10» затверджена у розмірі 566,7 грн/МВт·год гранична ціна для АЕС є недостатньою для покриття необхідних витрат НАЕК «Енергоатом», позаяк є меншою від її мінімально-необхідного рівня на 35,9%. Тому, щоб відповідати умові (7), е/е, вироблена на АЕС, повинна продаватися на ринкових сегментах за ціною не нижчою, ніж 4377,7 грн/МВт·год:



$$P_m^{AEC} \geq \frac{947,8 - 566,7 \cdot 0,9}{0,1}$$

$$P_m^{AEC} \geq 4377,7$$

Утім, така ціна, наближена до середньозваженого «зеленого» тарифу, на тлі пропонованої середньозваженої ціни е/е на ринкових сегментах буде абсолютно непривабливою для споживачів, а отже, е/е, вироблена на АЕС, не користуватиметься попитом на ринку. Тож можна зробити висновок, що за поточного встановленого рівня граничної ціни для АЕС у розмірі 566,7 грн/МВт·год неможливо забезпечити повною мірою виробничі та інвестиційні потреби НАЕК «Енергоатом».

У табл. 1 представлено розрахунок кінцевої ціни на е/е для побутових і непобутових споживачів за розрахованої мінімально необхідної граничної ціни для АЕС у розмірі 884,32 грн/МВт·год.

Таким чином, з урахуванням продажу ДП «Гарантований покупець» 35% обсягу відпуску е/е, виробленої на ГЕС, кінцева ціна е/е становитиме 2053,24 грн/МВт·год, вирісши порівняно з поточною ціною 1012,30 грн/МВт·год на 102,8%, що приведе її до економічно обґрунтованого рівня. Водночас отримана кінцева ціна для непобутових споживачів залишиться незмінною порівняно із середньою ціною е/е протягом липня-грудня 2019 р. і становитиме 2564,11 грн/МВт·год.

Слід відзначити, що, відповідно до Положення, прогнозний річний обсяг поставок постачальникам універсальних послуг (ПУП) (75,56 млн. МВт·год, з яких 71,64 млн. МВт·год генерують АЕС і 3,92 млн. МВт·год – ГЕС) удвічі перевищує обсяг споживання е/е побутовими споживачами (37,78 млн. МВт·год). Тому 40–50% е/е ДП «Гарантований покупець» продає ПУП

у середньому за ціною 47 грн/МВт·год, а залишок – на РДН за середньозваженою ціною 1519,13 грн/МВт·год. Таким чином, компенсація «зеленого» тарифу відбувається за рахунок атомної генерації за одночасного невиконання Інвестиційної програми регульованого виробника е/е НАЕК «Енергоатом».

Тому з метою розвитку конкуренції на ринку е/е нами пропонується зменшити розмір ПСО для НАЕК «Енергоатом», а отже, вивільнити додатковий обсяг е/е, виробленої на АЕС, для продажу на електронних аукціонах за вільними ринковими цінами. Своєю чергою, зобов'язання компенсації витрат на «зелений» тариф повинне бути покладене на НЕК «Укренерго» шляхом включення її у тариф на передачу е/е повною мірою для всіх категорій споживачів, зокрема і непобутових. Уважаємо, що стимулювання розвитку альтернативної енергетики в Україні можливе за рахунок тарифу на передачу е/е у розмірі, що був затверджений НКРЕКП на початку функціонування нової моделі енергоринку [16], тобто 356,3 грн/МВт·год (347,43 грн/МВт·год – передача і 8,9 грн/МВт·год – диспетчеризація).

Згідно з прогнозами, обсяг споживання населення України зросте з 38 млрд. кВт·год у 2020 р. до 44 млрд. кВт·год у 2030 р. [17]. Припускаючи незмінність умов ПСО на ПрАТ «Укргідроенерго» (35% обсягу відпуску е/е), необхідний обсяг е/е для ПСО НАЕК «Енергоатом» не перевищуватиме позначки 45% (табл. 2).

Отже, вважаємо за необхідне внесення корективів у механізм ПСО, зменшивши рівень спеціальних обов'язків продажу е/е ДП «Гарантований покупець», покладених на НАЕК «Енергоатом», із 90% до 50%, що є достатнім для забезпечення як поточних, так і прогнозних потреб побутових споживачів. Так, НАЕК «Енергоатом»

Таблиця 1

**Розрахунок кінцевої ціни е/е для всіх категорій споживачів  
(схема ПСО «90/10», гранична ціна для АЕС – 884,32 грн/МВт·год)**

Компонент ціни	Побутові споживачі		Непобутові споживачі	
	Абсолютне значення, грн/МВт·год	Частка у кінцевій ціні, %	Абсолютне значення, грн/МВт·год	Частка у кінцевій ціні, %
Ціна е/е АЕС	884,32	-	1519,12	-
Середньозважена ціна е/е	873,40	42,5	1519,13	59,3
Тариф ОСП, у т. ч.:	165,63		165,63	
- передача	155,4	8,1	155,4	6,5
- диспетчеризація	10,23		10,23	
Середньозважений тариф ОСП	610,00	29,7	378,00	14,7
Середньозважений тариф постачальника	62,00	3,0	74,00	2,9
ПДВ	342,21	16,7	427,35	16,7
Кінцева ціна (з ПДВ)	2053,24	100,0	2564,11	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [14; 15]

Таблиця 2

## Розрахунок прогнозного обсягу відпуску е/е, виробленої на АЕС, для виконання ПСО

Показник		Рік	
		2020	2030
Споживання е/е побутовими споживачами, млрд кВт·год		38	44
Виробництво е/е, млрд кВт·год		АЕС	79,6
		ГЕС	11,2
ПСО	ПрАТ «Укргідроенерго»	%	35,0
		млрд кВт·год	3,92
	НАЕК «Енергоатом»	%	42,8
		млрд кВт·год	34,08

Джерело: розраховано автором на основі [17; 18]

отримає можливість продажу 50% е/е на сегментах РДД і РДН за ринковими цінами, а схема ПСО набуде вигляду «50/50». Таким чином, запропоновані зміни механізму ПСО дадуть змогу збільшити доступність е/е, виробленої на АЕС, для великих енергоємних побутових споживачів, що сприятиме підвищенню їхньої конкурентоспроможності.

Разом із цим вважаємо, що ціна е/е, виробленої на АЕС, не може бути нижчою, ніж обґрунтований тариф на її генерацію, позаяк регульовані ціни для кінцевих споживачів, які не відображають виробничих витрат виробників е/е, не дають надійних цінових сигналів ринку та кінцевому споживачеві зокрема. Тому, згідно з умовою (7), ціна продажу е/е для побутових споживачів повинна дорівнювати:

$$P_m^{AEC} \geq \frac{947,8 - 947,8 \cdot 0,5}{0,5}$$

$$P_m^{AEC} \geq 947,8$$

Отже, кінцева ціна е/е для побутових споживачів становитиме 2341,84 грн/МВт·год, що у 2,3 рази більше поточного рівня (табл. 3). Разом із тим за схеми ПСО для АЕС «50/50» НАЕК «Енергоатом» матиме можливість про-

дажу е/е побутовим споживачам у розмірі близько 39,8 млн. МВт·год. Відповідно, за сумарного обсягу споживання е/е побутовими споживачами, що становить 84,348 млн. МВт·год, на інші види генерації припадатиме 44,548 млн. МВт·год. Отже, ціна е/е для побутових споживачів дорівнюватиме 2469,42 грн/МВт·год, що свідчить про її зменшення відносно поточного рівня на 3,7%.

Отже, викладені вище пропозиції щодо зміни умов ПСО зумовлять незмінність (схема ПСО «90/10») чи зменшення кінцевої ціни е/е для побутових споживачів (схема ПСО «50/50») за одночасного її збільшення для побутових (табл. 4).

Будучи кінцевим замовником, саме споживач визначається основним бенефіціаром процесів лібералізації ринку. Проте посилення пріоритету сталого розвитку в процесі розвитку енергетичного ринку зумовлює необхідність визнання потенційної шкоди заниження цін кінцевим споживачам. Відзначимо, що протягом липня-грудня 2019 р. кінцева ціна е/е для побутових споживачів перевищувала кінцеву ціну е/е для побутових споживачів у середньому у 2,5 рази.

Таким чином, лібералізація ринку зумовлює необхідність запровадження системи захисту

Таблиця 3

## Розрахунок кінцевої ціни е/е для всіх категорій споживачів (схема ПСО «50/50», гранична ціна для АЕС – 947,8 грн/МВт·год)

Компонент ціни	Побутові споживачі		Непобутові споживачі	
	Абсолютне значення, грн/МВт·год	Частка у кінцевій ціні, %	Абсолютне значення, грн/МВт·год	Частка у кінцевій ціні, %
Ціна е/е АЕС	947,80	-	947,80	-
Середньозважена ціна е/е	923,23	39,4	1249,55	50,6
Тариф ОСП, у т. ч.:	356,30		356,30	
- передача	347,43	15,2	347,43	14,4
- диспетчеризація	8,9		8,9	
Середньозважений тариф ОСР	610,00	26,1	378,00	15,3
Середньозважений тариф постачальника	62,00	2,6	74,00	3,0
ПДВ	390,31	16,7	411,57	16,7
Кінцева ціна (з ПДВ)	2341,84	100,0	2469,42	100,0

Джерело: розраховано автором на основі [14; 16]

Таблиця 4

## Результати моделювання: вплив на ціни для споживачів

Група споживачів	База для порівняння	Схема ПСО			
		«90/10»		«50/50»	
	грн/МВт·год	грн/МВт·год	%	грн/МВт·год	%
Побутові	1012,30	2053,24	+102,8	2341,84	+131,3
Непобутові	2564,11	2564,11	0	2469,42	-3,7

Джерело: складено на основі власних розрахунків

для вразливих споживачів, які через своє матеріальне становище не здатні покрити ринкові витрати на постачання е/е. Дана категорія споживачів повинна бути захищена за допомогою спеціально встановлених соціальних схем, таких як соціальні виплати чи субсидії, здатних забезпечити їх постійний доступ до електроенергії.

Упровадження схеми ПСО «50/50» сприятиме ліквідації перехресного субсидювання, що є однією з вимог ефективного функціонування нової моделі ринку е/е, яка передбачає зрівняння ціни на е/е для побутових споживачів до рівня ціни для непобутових споживачів.

Разом із тим запропоновані заходи сприятимуть вирішенню низки інших заходів щодо ефективного функціонування ринку е/е, зокрема:

- визначення ціни на е/е на ринкових засадах шляхом урівноваження попиту і пропозиції на неї;
- можливість покриття як короткострокових, так і довгострокових витрат найбільшою генеруючою компанією е/е НАЕК «Енергоатом»;
- активізація енергоефективної поведінки побутових споживачів і використання ними енергозберігаючих технологій унаслідок підвищення ціни на е/е;
- повна і своєчасна оплата ДП «Гарантований покупець» за послуги із забезпечення збільшення частки виробництва електроенергії виробниками з альтернативних джерел;
- стимулювання учасників ринку до інвестування у розвиток генерації та мережевої інфраструктури в результаті підвищення конкуренції на ринкових сегментах.

**Висновки з проведеного дослідження.**

Адміністративні бар'єри, відображені у чинному механізмі ПСО, суттєво обмежують швидкість та ефективність інвестиційного процесу, а разом із тим і пропозицію на ринку як у коротко-, так і довгостроковій перспективі, що пов'язано з модернізацією та розвитком генеруючих потужностей для забезпечення надійності та безпеки поставок е/е. Отже, діапазон розрахованих граничних ціни для ПСО на регульованого виробника е/е НАЕК «Енергоатом» є важливим орієнтиром у процесі функціонування конкурентного ринку е/е, оскільки впливає на поведінку всіх його учасників.

Науковою новизною даного дослідження є економіко-математичне моделювання механізму формування ціни на електричну енергію, що передбачає забезпечення сталого довгострокового розвитку електроенергетичного ринку на основі узгодженості економічних інтересів його учасників відповідно до вимог енергетичного законодавства ЄС.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що викладені автором рекомендації щодо вдосконалення механізму ПСО можуть бути використані регулюючими органами для оцінювання відповідності запланованих заходів щодо лібералізації ринку е/е України граничним ціновим вимогам забезпечення економічних інтересів його учасників.

Перспективу подальших наукових досліджень убачаємо в обґрунтуванні стратегічних напрямів посилення економічної безпеки ринку електричної енергії України у процесі його трансформації.

**Список використаних джерел:**

1. Про затвердження Положення про покладення спеціальних обов'язків на учасників ринку електричної енергії для забезпечення загальносуспільних інтересів у процесі функціонування ринку електричної енергії : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.06.2019 № 483 / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2019-%D0%BF> (дата звернення: 13.01.2020).
2. Cameron P., Heffron R. (Eds.). *Legal Aspects of EU Energy Regulation: 2 edition*. New York : Oxford University Press, 2016. P. 832.
3. Prosser T. *The Limits of Competition Law: Markets and Public Services*. New York : Oxford University Press, 2005. P. 288.
4. Moral Soriano L. *Integration of Energy Markets through Public Services Obligations*. Florence : NEWGOV Policy Brief, 8, 2008.
5. Houben I. *Public Service Obligations: Moral Counterbalance of Technical Liberalization Legislation?* *European Review of Private Law*. 2008. Issue 1. P. 7–27.

6. Nowak B. The Electricity and Gas Sector in the EU: The Dilemmas of Public Service Obligations in the Context of State Aid. *Yearbook of Polish European Studies*. 2006. № 10. P. 151–167.
7. Karova R. Liberalization of Electricity Markets and Public Service Obligations in the Energy Community. Netherlands: Kluwer Law International, 2012. P. 53–63.
8. Суходоля О.М., Рябцев Г.Л. Виклики та загрози енергетичній безпеці України: результати реформування енергетики у період 2014–2017 років. *Стратегічна панорама*. 2018. № 1. С. 77–87.
9. Hviid M., Waddams Price C. Non-discrimination Clauses in the Retail Energy Sector. *The Economic Journal*. 2012. № 122. P. 236–252.
10. Mirabel F., Poudou J.-C., Roland M. Universal Service Obligations: The Role of Subsidization Schemes. *Information Economics and Policy*. 2009. № 21(1). P. 1–9.
11. Аналітичні матеріали. *Оператор ринку*. URL : <https://www.oree.com.ua/index.php/web/502> (дата звернення: 13.01.2020).
12. Інвестиційна програма ПрАТ «Укргідроенерго» на 2019 р. *ПрАТ «Укргідроенерго»*. URL : [https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2019-02/investycijna\\_programa\\_na\\_2019\\_rik.pdf](https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2019-02/investycijna_programa_na_2019_rik.pdf) (дата звернення: 13.01.2020).
13. Обґрунтування щодо встановлення тарифів на електричну та теплову енергію, що виробляється на атомних електростанціях ДП «НАЕК «Енергоатом» на 2019 рік. *ДП «НАЕК Енергоатом»*. URL : [http://www.energoatom.com.ua/uploads/obgruntuvannya\\_schodo\\_vstanovlennya\\_tarif\\_v.pdf](http://www.energoatom.com.ua/uploads/obgruntuvannya_schodo_vstanovlennya_tarif_v.pdf) (дата звернення: 13.01.2020).
14. Перші підсумки роботи нового ринку електроенергії. Київ, 2019. URL : <https://www.slideshare.net/Ukrenerg/ss-155097658> (дата звернення: 13.01.2020).
15. Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії ПрАТ «НЕК «УКРЕНЕРГО» на 2020 рік : Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 10.12.2019 № 2668 / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v2668874-19> (дата звернення: 23.12.2019).
16. Про встановлення тарифу на послуги з передачі електричної енергії ДП «НЕК «УКРЕНЕРГО» на II півріччя 2019 року : Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг від 07.06.2019 № 954 / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0954874-19> (дата звернення: 23.12.2019).
17. Звіт з оцінки відповідності (достатності) генеруючих потужностей. Київ, 2018. URL : <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/11/Zvit-z-otsinky-vidpovidnosti-dostatnosti-generuyuchyhpotuzhnostej.pdf> (дата звернення: 13.12.2019).
18. Про схвалення Енергетичної стратегії України на період до 2035 року «Безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р / Верховна Рада України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/605-2017-%D1%80> (дата звернення: 23.12.2019).

#### References:

1. Pro zatverdzhennia Polozhennia pro pokladennia spetsialnykh oboviazkiv na uchashnykiv rynku elektrychnoi enerhii dlia zabezpechennia zahalnosuspilnykh interesiv u protsesi funkcionuvannia rynku elektrychnoi enerhii [On approval of the Regulation on the imposition of special obligations on participants of the electricity market to ensure the public interest in the functioning of the electricity market]: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of June 5, 2019 05.06.2019 No 483. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/483-2019-%D0%BF> (accessed 13 January 2020).
2. Cameron P., Heffron R. (Eds.) (2016) *Legal Aspects of EU Energy Regulation: 2 edition*. New York: Oxford University Press. P. 832.
3. Prosser T. (2005) *The Limits of Competition Law: Markets and Public Services*. New York: Oxford University Press. P. 288.
4. Moral Soriano L. (2008) *Integration of Energy Markets through Public Services Obligations*. Florence: NEWGOV Policy Brief, no. 8.
5. Houben I. (2008) *Public Service Obligations: Moral Counterbalance of Technical Liberalization Legislation? European Review of Private Law, Issue 1*. P. 7–27.
6. Nowak B. (2006) *The Electricity and Gas Sector in the EU: The Dilemmas of Public Service Obligations in the Context of State Aid. Yearbook of Polish European Studies*, 10. P. 151–167.
7. Karova R. (2012) *Liberalization of Electricity Markets and Public Service Obligations in the Energy Community*. Netherlands: Kluwer Law International. P. 53–63.
8. Sukhodolia O.M., Riabtsev H.L. (2018) *Vyklyky ta zahrozy enerhetychnii bezpetsi Ukrainy: rezultaty reformuvannia enerhetyky u period 2014–2017 rokiv [Challenges and threats for energy security of Ukraine: outcomes of energy reform in the period of 2014–2017]. Stratehichna panorama, no. 1, pp. 98–107. (in Ukrainian)*
9. Hviid M., Waddams Price C. (2012) *Non-discrimination Clauses in the Retail Energy Sector. The Economic Journal*, 122. P. 236–252.

10. Mirabel F., Poudou J.-C., Roland M. (2009) Universal Service Obligations: The Role of Subsidization Schemes. *Information Economics and Policy*, 21(1). P. 1-9.
11. Analitichni materialy [Analytical materials]. Available at: <https://www.oree.com.ua/index.php/web/502> (accessed 13 January 2020).
12. Investytsiina prohrama PrAT «Ukrhidroenerho» na 2019 r. [Investment program of PJSC «Ukrhydroenergo» for 2019] Available at: [https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2019-02/investytsijna\\_programa\\_na\\_2019\\_rik.pdf](https://uhe.gov.ua/sites/default/files/2019-02/investytsijna_programa_na_2019_rik.pdf) (accessed 13 January 2020).
13. Obhruntuvannya shchodo vstanovlennia taryfiv na elektrychnu ta teplovu enerhiu, shcho vyroblietsia na atomnykh elektrostantsiakh DP «NAEK «Enerhoatom» na 2019 rik [Rationale for setting tariffs for electricity and thermal energy produced at nuclear power plants of NNEGC «Energoatom» for 2019]. Available at: [http://www.energoatom.com.ua/uploads/obgruntuvannya\\_schodo\\_vstanovlennya\\_tarif\\_v.pdf](http://www.energoatom.com.ua/uploads/obgruntuvannya_schodo_vstanovlennya_tarif_v.pdf) (accessed 13 January 2020).
14. Pershi pidsumky roboty novoho rynku elektroenerhii [The first results of the work of the new electricity market]. Kyiv, 2019. Available at: <https://www.slideshare.net/Ukrenergo/ss-155097658> (accessed 13 January 2020).
15. Pro vstanovlennia taryfu na posluhy z peredachi elektrychnoi enerhii PrAT «NEK «UKRENERHO» na 2020 rik [On setting the tariff for electricity transmission services of NPC UKRENERGO for 2020]: Resolution of the National Energy and Public Utilities Regulatory Commission of December 10, 2019 p. No. 2668. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v2668874-19> (accessed 23 December 2019).
16. Pro vstanovlennia taryfu na posluhy z peredachi elektrychnoi enerhii DP «NEK «UKRENERHO» na II pivrichchia 2019 roku [On setting the tariff for electricity transmission services of NPC UKRENERGO for the second half of 2019]: Resolution of the National Energy and Public Utilities Regulatory Commission of June 7, 2019. No 954. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0954874-19> (accessed 23 December 2019).
17. Zvit z otsinky vidpovidnosti (dostatnosti) heneruiuchykh potuzhnostei [Report on the assessment of compliance (adequacy) of generating capacities]. Kyiv, 2018. Available at: <https://ua.energy/wp-content/uploads/2018/11/Zvit-z-otsinky-vidpovidnosti-dostatnosti-generuyuchykh-potuzhnostej.pdf> (accessed 13 December 2019).
18. Pro skhvalennia Enerhetychnoi stratehii Ukrainy na period do 2035 roku «Bezpeka, enerhoefektivnist, konkurentospromozhnist» [On approval of the Energy Strategy of Ukraine for the period up to 2035 «Security, Energy Efficiency, Competitiveness»]: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine of August 18, 2017. No 605-r. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/605-2017-%D1%80> (accessed 23 December 2019).



УДК 001.8:338.45:330.341.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-10>**Ципліцька О.О.**кандидат економічних наук, доцент,  
старший науковий співробітник відділу промислової політики  
ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»**Tsyplitska Olena**

SO «Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine»

**МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ АНАЛІЗУ  
ІНСТИТУЦІОНАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ  
МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОМИСЛОВОСТІ****METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF ANALYSIS  
OF INSTITUTIONAL MECHANISM  
OF THE INDUSTRIAL MODERNIZATION**

У статті обґрунтовано використання синтезу інституціонального та синергетичного підходів як методологічної основи дослідження інституціонального механізму модернізації промисловості. Визначено, що в умовах недостатньої акцентованості державної економічної політики на проблемах промислового розвитку, нестачі капітальних інвестицій для техніко-технологічного оновлення промислового виробництва ключова роль для їх вирішення відводиться інститутам й інституціям регулюючого характеру та їх взаємозв'язкам. До їх складу віднесено нормативно-правове та законодавче забезпечення модернізації промисловості, систему державних та недержавних інституцій, неформальні норми і правила, а також патерни економічної поведінки. Подано короткий аналіз цих складників із позиції інституціонально-синергетичного підходу та запропоновано напрями їх змін із метою досягнення цілей промислової модернізації.

**Ключові слова:** методологія дослідження, інституціональний механізм, інституціонально-синергетичний підхід, модернізація промисловості, формальні та неформальні інститути, патерни економічної поведінки.

В статье обосновано использование синтеза институционального и синергетического подходов как методологической основы исследования институционального механизма модернизации промышленности. Определено, что в условиях недостаточной акцентированности государственной экономической политики на проблемах промышленного развития, недостаточности капитальных инвестиций для технико-технологического обновления промышленного производства ключевая роль для их решения отводится институтам и институциям регулирующего характера и их взаимосвязям. В их составе нормативно-правовое и законодательное обеспечение модернизации промышленности, система государственных и негосударственных институций, неформальные нормы и правила, а также паттерны экономического поведения. Дан краткий анализ этих компонентов с позиции институционально-синергетического подхода и предложены направления их изменений с целью достижения целей промышленной модернизации.

**Ключевые слова:** методология исследования, институциональный механизм, институционально-синергетический подход, модернизация промышленности, формальные и неформальные институты, паттерны экономического поведения.

The article substantiates the use of institutional and synergetic approaches synthesis as methodological basis for the research of industrial modernization institutional mechanism. It is defined that under such conditions as lack of public policy focus on the problems of industrial development, insufficiency of capital investments for technical and technological updating of industrial production the key role for their decision belongs to institutions, regulatory organizations, and their interrelations. They include the legal and regulatory framework for industrial modernization, the system of public institutions and their competencies, non-government institutions and their functions, informal norms and rules, and patterns of economic behaviour. A brief analysis of these components is given from the standpoint of institutional and synergetic approach and the directions for their changes in order to achieve the goals of industrial modernization are proposed. They include, in particular, changes in the role of public institutions from control and supervision to service and facilitative functions, implementation of the

instruments for changing informal rules, and correction of economic behavior patterns through the spread of new experience in economic activity and forms of partnership. It was determined that the institutional approach considers the institutional mechanism of industrial modernization as a system of interrelated institutions and organizational forms embodying them. Due to dynamic nature of institutional linkages and nonlinearity of modernization processes in the industrial sector, the synergetic approach describes the mechanism of evolutionary formation the whole from parts (institutions) and their sustainable joint development. From the synergetic approach point of view, the institutional mechanism of industrial modernization has such properties as integrity, dynamism, hierarchy and nonlinearity. The institutional and synergetic concept of industrial modernization mechanism functioning is based on its properties of uniting institutions and turning them into the main driving force of industrial development.

**Key words:** research methodology, institutional mechanism, institutional and synergetic approach, modernization of the industry, formal and informal institutions, patterns of economic behavior.

**Постановка проблеми.** Недостатня обґрунтованість стратегії сучасних реформ, які супроводжуються погіршенням ринкової кон'юнктури для експортерів, суттєвим скороченням обсягів промислового виробництва, нестачею людських, фінансових, матеріально-технічних ресурсів для відновлення промислового сектору, призводить до поглиблення інституціональних протиріч у процесах економіко-інституціональних трансформацій.

Інституціональному складнику економічного, зокрема промислового, розвитку не було приділено достатньої уваги в ході лібералізації та стабілізації економіки. Перевага віддавалася почасти формальній інституціоналізації ринкової економіки, а саме трансплантації іноземних інститутів в українську економіку, проте без реальної інституціоналізації, тобто без закріплення, легітимації та укорінення нових інститутів у суспільно-економічному житті. Мутація трансплантованих інститутів в інституціональній системі України стала причиною появи інституціональних пасток, які стримують промислому модернізацію та підвищення конкурентоспроможності національної економіки.

Технологічне оновлення промисловості значною мірою залежить від капітальних інвестицій, вкладених у нове устаткування, машини, прилади й інструменти. Значна частка таких інвестицій спрямовується на технічне переозброєння в ході реалізації інноваційних проєктів на підприємстві, що є пусковим механізмом модернізації промисловості.

За даними Державної служби статистики України [1], частка прямих інвестицій у виробничу та добувну промисловість із 2010 р. переважно скорочувалася; їх зростання розпочалося лише у 2017 р. завдяки політичній та економічній стабілізації, отриманню кредитних коштів від МВФ, проведенню пенсійної реформи та підвищенню рівня мінімальної заробітної плати, притому індекс інвестиційної привабливості у цьому році вперше з 2014 р. знизився з 3,15 до 3,03.

При цьому промислові підприємства все ще залишаються лідерами з наповнення державного бюджету. За даними Державної фіскальної служби України [2], у 2018 р. добувна промисловість забезпечила 10,6%, а переробна – 6,8% усіх податкових надходжень. Водночас промисловість має високий рівень тінізації, що пов'язується зі значним податковим тиском та намаганням скоротити видатки в умовах зростання вартості енергоносіїв.

Обсяг державних інвестицій у промисловість за період 2002–2017 рр. коливався, а з 2015 р. розпочалося їх стабільне зростання у номінальному вираженні, і в 2017 р. їх обсяг становив майже 2,5 млрд. грн. Проте кошти насамперед спрямовувалися на виконання державних цільових програм реформування і розвитку оборонно-промислового комплексу та реструктуризацію вугільної та торфодобувної промисловості, оминаючи інші важливі галузі промисловості. Капітальні інвестиції у промисловість за 2010–2018 рр. збільшилися лише у 1,56 рази, досягнувши величини у 200 млрд. грн, тоді як за цей же період індекс промислової продукції становив 86%, що свідчить про їх недостатність для оновлення технологій та вироблення конкурентоспроможної продукції.

Таким чином, відсутність внутрішньо узгодженої промислової політики в умовах слабкої інституційної спроможності держави стала причиною уповільнення промислового розвитку, скорочення конкурентоздатності промислових підприємств та їхнього експортного потенціалу.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Основи методології інституціонального напряму в економічній науці були закладені в працях А. Алчіана, Дж. Бьюкенена, Р. Коуза, Д. Норта, Дж. Ходжсона тощо, а синергетичного підходу до аналізу соціально-економічних систем – у роботах Х. Хакена. Напрями застосування цих двох підходів, у тому числі в їх поєднанні, для аналізу проблем розвитку промислового та інших секторів економіки можна знайти в працях Л. Гайсиної, Г. Гамулліної,

В. Геєця, Т. Єгорової, Б. Кузнецова, Д. Расказова, О. Фальченко, С. Шманьова, І. Яненкової та ін. Разом із тим аспект промислової модернізації як проблеми розвитку соціально-економічної системи з боку інституціонального та синергетичного підходів розкритий у працях зарубіжних та вітчизняних учених недостатньо, а тому потребує докладного вивчення та обґрунтування переваг під час використання обох указаних підходів.

**Метою дослідження** є обґрунтування застосування синтезу інституціонального та синергетичного підходів до вивчення інституціонального механізму модернізації промислового сектору.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах постійних трансформацій національної економіки, коли склад, зв'язки та інтереси учасників трансакцій характеризуються просторово-часовою невизначеністю, сподівання на формування ефективної інституціональної системи еволюційним шляхом є марними. Тому формальний підхід до вбудовування іноземних інститутів в існуючу інституціональну систему видається більш швидким та дієвим в умовах досить коротких політичних та економічних циклів. Однак без належних зусиль держави в перетворенні запозичених норм та правил у господарські рутини утворилися видозмінені способи дій (або інституційні пастки). Наприклад, існуючі способи оподаткування та відносини між платниками податків й контролюючими органами сформували прагнення суб'єктів господарювання ухилитися від оподаткування доступними легальними, а почасти й нелегальними методами. Реальна ж інституціоналізація являє собою найбільш доцільний для національної економіки варіант, оскільки він сприяє органічному вбудовуванню найбільш ефективних обмежень, норм та правил, що формують поведінковий вектор підприємництва, в інституціональну систему країни.

У рамках ринкової економіки необхідна наявність певної стабілізуючої основи, біля якої могли б упорядкуватися стійкі структурні складники інституціональної системи економіки. Такою основою можуть стати довготривалі господарські зв'язки, на основі яких складаються форми організованої господарської співпраці. Вони можуть бути оформлені як сітьові структури бізнесу, державно-приватне партнерство, співпраця наукових, освітніх установ та бізнесових структур тощо.

Встановлення державою модельних інститутів, що обмежують поле ринкової взаємодії, передбачає існування механізму реалізації інституціональних вимог у повсякденному житті економічних агентів. Такий механізм асо-

ціюється із системою трансформації та впорядкування господарських ролей і взаємовідносин суб'єктів відповідно до традиційних та нових, закріплених у нормах права або моралі інститутів суспільства.

Проведений аналіз наукових підходів до вивчення систем інституціонального забезпечення економічних трансформацій показав, що сьогодні відсутні єдиний методологічний підхід та концептуальні основи їх дослідження. Такий підхід має «забезпечувати баланс між державою, бізнесом і громадянським суспільством, як це історично склалося в розвинутих країнах, де основним ресурсом сьогодні виступають знання, на відміну від тенденцій в українському суспільстві та Українській державі, де одночасно існують політична, економічна, та гуманітарна кризи» [3, с. 6].

Дослідження інституціонального механізму має виходити з того, що він являє собою систему взаємопов'язаних елементів, інституціональну систему, основу якої мають становити елементи, які забезпечать сталість зв'язків. До них можна віднести: 1) нормативно-правову базу; 2) систему державних інституцій, їх компетенції; 3) недержавні інституції, їхні функції; 4) неформальні норми та правила; 5) патерни економічної поведінки.

Така методологія є доволі універсальною і дає змогу проаналізувати інституціональний механізм стосовно будь-якої сфери суспільно-економічного життя, в якій він формується та проявляє себе. Нормативно-правова база аналізується з погляду чинних законних та нормативно-правових актів, які регулюють порядок відносин між суб'єктами; система державних органів, що впливає на досліджувані явища і процеси, передбачає аналіз їх структури, функцій та повноважень, взаємодії та координації. Недержавні інституції являють собою широкий спектр бізнесових, освітньо-наукових та громадських формувань як сітьові структури бізнесу (кластери, індустріальні парки, асоціації галузевих виробників, спілки промисловців тощо), освітні заклади, науково-дослідні установи, профспілки, громадські організації та ін. Неформальні норми та правила пояснюють здатність суб'єктів ринку, що здійснюють промислове виробництво, слідувати формальним нормам та правилам, а також специфічні чинники та процедури прийняття рішень. Патерни поведінки (від англ. *pattern* – зразок, шаблон, модель) промислових виробників, які є безпосередніми виконавцями завдання модернізації промислового виробництва, являють собою звичну форму поведінки, яка виокремлюється в ході отримання досвіду взаємодії зі споживачами, постачальниками, державою,

громадськими інституціями тощо. За висловом Т. Крайнікової, «у патернах архівується досвід їхнього носія» [4, с. 1]. Патерни тісно пов'язані з культурою суспільства як адаптивним механізмом людства, що виявляється у засвоєнні уроків та здійсненні обміну між людьми патернами або моделями для життя. Ці схеми і моделі щоденно пронизують усі аспекти соціальної взаємодії людей [5, с. 367].

Ключовим для інституційних змін є безупинна взаємодія між інститутами й організаціями в економічному середовищі з його рідкістю і, отже, конкуренцією [6]. Конкуренція змушує постійно інвестувати в навички і знання для отримання переваг на ринку. Вони будуть формувати більш глибоке сприйняття існуючих альтернатив, розширювати поле зору та збільшувати можливості щодо просування на ринку. По суті, ці умови стають і умовами модернізації промислового сектору.

Звідси можна стверджувати, що інституціональний механізм модернізації промисловості має динамічний характер, оскільки він змінюється під впливом своїх внутрішніх компонентів – від зміни технологій та появи інноваційних продуктів до зміни індивідуальних та колективних цінностей та парадигм державного регулювання економіки. Тому до аналізу такого механізму може бути застосовано синергетичний підхід, оскільки під час розгляду функціонування або реалізації будь-якого механізму як динамічного процесу завжди присутній як дієвий чинник деякий активний, такий, що здійснює зворотний зв'язок, елемент [7, с. 24].

Синергетика, за визначенням Г. Хакена, являє собою міждисциплінарний напрям, що означає «самоорганізацію, цілеспрямований процес, у ході якого створюється, відтворюється або вдосконалюється організація складної динамічної системи» [8]. Використовуючи синергетичний підхід, можна визначити універсальні закономірності виникнення порядку з хаосу відносно соціально-економічних систем, а саме простежити закономірності формування та функціонування інституціональних механізмів модернізації промисловості, їх еволюцію, способи організації, використовуючи іноземний досвід та історичну ретроспективу становлення таких механізмів в Україні. З погляду синергетики еволюційні зміни відбуваються за рахунок сил внутрішньої взаємодії, під дією внутрішніх стимулів, не потребуючи втручання зовнішніх чинників, що не належать системі. Разом із тим синергетичний підхід та використовувана ним математика не дають змоги врахувати мінливості інститутів і навіть часто не враховують інститути як найважливіші елементи системи [7, с. 24]. Тому важливо для

створення вірогідної моделі функціонування інституціонального механізму, що здатний проявляти синергетичні ефекти в ході забезпечення промислової модернізації, об'єднати синергетичний та інституціональний підходи. Так, синергетика дасть змогу описати механізм формування еволюційного цілого (інституціональний механізм) із частин (інститутів та інституцій), складної структури з відносно простих, а також їх сталий спільний розвиток.

Промисловий сектор та інституції, що його оточують (держава, сітьові структури, освітньо-наукові заклади тощо), характеризуються цілісністю (виступає складною системою соціально-економічних, екологічних, технологічних та інших елементів та зв'язків, відсутність або слабкість одного з яких викликає руйнування всієї системи, породжує її неефективність), динамічністю (складові елементи, зв'язки в секторі є непостійними та мінливими у часі), ієрархічністю (промисловий сектор являє собою різномірневу організацію – від загальнодержавного рівня до місцевого, водночас він є частиною глобального промислового сектору), а також нелінійністю процесів модернізації, які в ньому відбуваються (непропорційність реакції промислового сектору на зміну внутрішнього чи зовнішнього середовища). Порядок у такій системі зумовлюється ефективним функціонуванням інституціональних зв'язків.

Виявити особливості формування інституціональних механізмів у сфері забезпечення модернізації промислового сектору в рамках методології, що заснована на інституціонально-синергетичному підході, дасть змогу аналіз указаних вище складників інституціонального механізму по Україні.

Нормативно-правова база як невід'ємний елемент інституціонального механізму модернізації промисловості передбачає конституційні основи, законодавче та нормативно-правове забезпечення функціонування судової системи, яка дає змогу захищати свої інтереси промисловим виробникам у ході впровадження нових технологій, зміни умов господарської практики, системи оподаткування тощо; надійної системи захисту прав інтелектуальної та промислової власності, які виникають у ході проведення досліджень і розробок на промислових підприємствах; фінансових, організаційно-економічних, інвестиційних, трудових та інших правовідносин у господарській практиці; системи захисту приватної власності тощо. Слід відзначити, що в Україні законодавче поле, що регулює модернізацію промисловості або ж економіки у цілому, не наповнене, а суміжні закони часто не виконують покладені на них функції. Сукупність законодавчих та нормативно-правових



актів, дотичних до процесів модернізації промисловості, подано в табл. 1.

У систему державних інституцій України, що мають сприяти модернізації промисловості, включено Експортно-кредитне агентство, Державна інноваційна фінансово-кредитна установа, Державна інвестиційна компанія, Державне агентство з інвестицій та розвитку, Офіс залучення інвестицій, експериментальний проект «Фонд підтримки винаходів». Вони не виконують повною мірою покладених на них державою функцій, більше того, їхні цілі та завдання подекуди дублюються, що говорить про неефективність організації системи таких інституцій. Найбільш успішною установою нині виступає Офіс із просування експорту.

Створення недержавних інституцій, які стимулюють промислову модернізацію, стало надзвичайно актуальним і є на порядку денному низки бізнесових та регіональних ініціатив. По суті, вони є інститутами розвитку, які реалізують значні синергетичні ефекти. До них відносяться: індустріальні парки, які знову набувають актуальності в контексті реформи децентралізації як один із напрямів розвитку територіальних громад, технопарки як осередок інноваційної діяльності, кластерні структури, бізнес-інкубатори, технологічні платформи, бізнес-асоціації. Втім, масштаби їхньої діяльності, рівень активності та глибина співпраці не досягли ще рівня розвитку подібних інституцій у Європейському Союзі через відсутність значного історичного досвіду таких партнерств та дієвої державної підтримки.

Стимулювати створення подібних інституцій має комплекс неформальних та формальних обмежень, який створює можливість для постійних периферійних змін інституційної системи. Ці невеликі зміни формальних правил та неформальних обмежень поступово змінюють інституційну систему так, що в ній закладається зовсім інший набір альтернатив, аніж той, який був спочатку [9, с. 27]. За постійного повторення вибору нових альтернатив будуть сформовані нові патерни економічної поведінки, яка забезпечить належні канали функціонування інституціонального механізму модернізації.

Поведінкові патерни тісно пов'язані із соціальними цінностями, серед яких найважливішими виступають інструментарні, які, по суті, є фундаментальною причиною модернізації та розвитку інституціональної системи [10, с. 31]. Індивіди слідуєть поведінковим патернам, змінюють їх, а патерни, як і інститути, що їх формують, шляхом низхідного причинного зв'язку впливають на пізнавальні можливості індивідів та їх переваги. Оскільки набори поведінкових моделей можуть варіюватися в рамках однієї

культури або використовуватися акторами вибірково в ході адаптації до екзогенних викликів або шоків та ендогенним поступовим змінам, інституціональний механізм має надати інструменти для відповіді на такі виклики (які вже породжені глобальною економікою) з боку промислового бізнесу. У цьому разі перед системою управління постає завдання виходу на точку зміни траєкторії розвитку системи та визначення детермінант, під впливом яких система перестає притягуватися до попереднього стаціонарного стану та прямує до нового [11, с. 73].

Інституціонально-синергетична концепція механізму модернізації промисловості базується на властивостях промисловості як синергетичної системи, яка визнає інститути як головну рушійну силу промислового розвитку [12]. Причому ці інститути мають включати як самосвідомість ролі окремих людей, соціумів, співтовариств, так і їх рефлексивну поведінку як самоорганізаційного процесу руху до деяких узгоджених цілей.

Для запровадження змін в інституціональному механізмі, які б сприяли більшій ефективності реалізації державних стимулів модернізації економіки, необхідно проводити перетворення в усіх складниках інституціонального механізму, а саме:

1. Запроваджувати зміни до законодавства, які виключають неоднозначне тлумачення норм права, встановлюють ключові орієнтири в господарській практиці промислових підприємств, передбачають чітку відповідальність за порушення таких норм та створюють сприятливе інституціональне середовище для капітальних інвестицій в оновлення промислового бізнесу.

2. Вдосконалювати систему державних інституцій, яка має забезпечувати наявність та чітку координацію між органом, що формує та реалізує промислову політику, органами фінансової та організаційної підтримки промислової діяльності (фасилітаторами модернізаційних процесів), зокрема експортно-кредитних агентств, агентств із підтримки інноваційної та інвестиційної діяльності тощо, підвищувати її спроможність за рахунок підвищення кваліфікації працівників, набуття нових навичок та компетентностей, що сприятимуть становленню сервісної та фасилітативної функції держави.

3. Розвивати недержавні інституції, що становлять інституціональне середовище модернізації промислового сектору, особливу увагу приділяючи налагодженню діалогу та вибору ефективних його форм між ними, промисловими підприємствами та державою.



Таблиця 1

## Інституційне та організаційне забезпечення модернізації промисловості України

Чинник модернізації	Інституційне, законодавче та нормативно-правове забезпечення
Забезпечення конкурентного механізму	Антимонопольний комітет України: закони України «Про захист економічної конкуренції» (№2210-III, від 11.01.2001), «Про захист від недобросовісної конкуренції» (№236/96 від 07.06.1996), «Про Антимонопольний комітет України» (№3659-XII від 26.11.1993), «Про природні монополії» (№1682-III від 20.04.2000), «Про публічні закупівлі» (№922-VIII від 01.12.2019)
Забезпечення незалежності судів	Вища рада правосуддя: ЗУ «Про судоустрій і статус суддів» (№1402-VIII від 02.06.2016), «Про забезпечення права на справедливий суд» (№192-VIII від 12.02.2015), «Про виконавче провадження» (№1404-VIII від 02.06.2016), «Про відновлення довіри до судової влади в Україні» (№1188-VII від 08.04.2014)
Податкове адміністрування	Міністерство фінансів України, Державна податкова служба України, Державна митна служба України: Податковий кодекс України (№2755-VI від 02.12.2010), Митний кодекс України (№4495-VI від 13.03.2012), Закон України «Про збір та облік єдиного внеску на загальнообов'язкове державне соціальне страхування» (№2464-VI від 08.07.2010)
Подолання корупції	Міністерство юстиції України, Міністерство цифрової трансформації України, Національне антикорупційне бюро України, Спеціалізована антикорупційна прокуратура: Конституція України (№ 254к/96-ВР від 28.06.1996), Закон України «Про запобігання корупції» (№1700-VII від 14.10.2014), Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» (№ 1698-VII від 14.10.2014), Кримінальний кодекс України (№2341-III від 05.04.2001), Кодекс України про адміністративні правопорушення (№8073-X від 07.12.1984)
Розвиток інфраструктури	Міністерство інфраструктури України, Міністерство розвитку громад та територій України, Національна комісія, що здійснює регулювання у сфері енергетики та комунальних послуг, Державне агентство автомобільних доріг: Постанова КМУ «Про затвердження Положення про Міністерство інфраструктури України» (№460 від 30.06.2015), накази Міністерства інфраструктури України, Міністерства розвитку громад та територій України
Регулювання ринку праці	Міністерство освіти і науки України, Міністерство соціальної політики України, Державна служба зайнятості України: Кодекс законів про працю (№322-VIII від 10.12.1971), закони України «Про зайнятість населення» (№5067-VI від 05.07.2012), «Про освіту» (№2145-VIII від 05.09.2017), «Про вищу освіту» (№1556-VII від 01.07.2014)
Цифровізація економіки	Міністерство та Комітет цифрової трансформації України: накази та розпорядження Міністерства цифрової трансформації України
Лібералізація підприємницької діяльності	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України, Державна регуляторна служба України: закони України «Про дозвільну систему у сфері господарської діяльності» (№2806-IV від 06.09.2005), «Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності» (№877-V від 05.04.2007), «Про засади державної регуляторної політики у сфері господарської діяльності» (№1160-IV від 11.09.2003)
Сталий розвиток, екологізація промисловості, циркулярна економіка	Міністерство енергетики та захисту довкілля України, Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: Закон України «Про основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року» (№2697-VIII від 28.02.2019), Водний кодекс України (№213/95-ВР від 06.06.1995), ЗУ «Про охорону атмосферного повітря» (№2707-XII від 16.10.1992), «Про альтернативні джерела енергії» (№555-IV від 20.02.2003), «Про відходи» (№187/98 від 05.03.1998), «Про охорону навколишнього природного середовища» (№1264-XII від 25.06.1991), «Про ринок електричної енергії» (№2019-VIII від 13.04.2017), «Про енергозбереження» (№74/94 від 01.07.1994), Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку на період до 2030 року» (№722/2019 від 30.09.2019)
Захист прав власності	Міністерство розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України: Цивільний кодекс України (№435-IV від 01.02.2020), закони України «Про авторське право та суміжні права» (№3792-XII від 23.12.1993), «Про охорону прав на промислові зразки» (№3688-XII від 15.12.1993), «Про охорону прав на винаходи та корисні моделі» (№3687-XII від 15.12.1993), «Про розповсюдження примірників аудіовізуальних творів, фонограм, відеограм, комп'ютерних програм, баз даних» (№1587-III від 23.03.2000) тощо

Джерело: розробка автора

4. Створювати умови для зміни неформальних норм та правил: запроваджувати нові підходи до шкільного виховання, сприяти дифузії новітніх технологій у життєдіяльність суспільства, зробити їх інструментом для поступової зміни формальних правил у ході відбору найкращих зразків неформальних обмежень. На думку Д. Нортон, «неформальні правила, в основі яких лежать зміни в культурі, не змінюються слідом за зміною у формальних правилах», що призводить до «протиріч між зміненими формальними правилами та незміненими неформальними правилами» [6]. Також необхідно сприяти поширенню практики прийняття рішень на засадах прозорості, законності, почасти утилітарності, переймати найкращий досвід прийняття рішень у діловій практиці та в практиці державного управління в розвинутих ринкових економіках.

5. Коригувати патерни економічної поведінки за рахунок створення нового досвіду взаємодії промислових виробників з органами державної влади (податковими органами, органами державного нагляду, регіональними органами влади), фінансовими установами, громадянським суспільством, освітнім та науковим середовищем, що формується на основі розвитку партнерських відносин. Такі відносини можуть засновуватися на принципах, які визначені для соціального партнерства [13, с. 205]: конструктивного діалогу, добровільного вибору форми партнерства, рівноправності сторін, повазі, узгодженні та обліку інтересів сторін, пріоритету узгоджувальних процедур і пошуку компромісних рішень, взаємного інформування, дотримання та відповідальності щодо досягнутих рішень.

**Висновки з проведеного дослідження.** Стан розвитку промисловості та обсягів інвестування характеризується кризовими явищами – глибоке падіння промислового виробництва

наприкінці 2019 р., відтік інвестицій, укріплення гривні та скорочення експорту створюють нові виклики як для держави, так і для бізнесу. В умовах необхідності впровадження технологій Індустрії 4.0 для підвищення конкурентоспроможності національної промисловості, розширення експорту та вбудовування в ланцюги доданої вартості назріває потреба в дослідженні інституціонального механізму модернізації промислового сектору. Важливим питанням постає методологічне підґрунтя для його вивчення. Одним із методів виступає поєднання інституціонального та синергетичного підходів, що відкриває можливість зрозуміти закономірності функціонування та розвитку промислового сектору й є необхідною передумовою забезпечення його життєздатності та стійкості в умовах впливу зовнішніх та внутрішніх чинників.

Модернізація промислового сектору із цієї позиції має розглядатися як нелінійний просторово розподілений процес, ефективність його залежить від створеного інституціонального середовища – законодавчого поля, формальних та неформальних норм та правил, системи державних та недержавних інституцій, правил та процедур прийняття рішень у господарській практиці промислового сектору, інститутів контролю над їх реалізацією, а також патернів економічної поведінки, що склалися під впливом специфіки соціально-економічного, суспільно-політичного, історико-культурного розвитку країни.

Аналіз цих складників доводить, що для забезпечення ефективного функціонування інституціонального механізму модернізації промислового сектору мають відбутися певні їх зміни, які забезпечать необхідну конгруентність для налагодженого функціонування такого механізму.

#### Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України. Київ, 2020. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 18.01.2020).
2. Надходження податків і зборів / Державна фіскальна служба України. Офіційний портал. Київ, 2019. URL : <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatktiv-i-zboriv--obovyaz/nadhodjennya-podatktiv-i-zboriv/> (дата звернення: 22.12.2019).
3. Геєць В.М. Інституційна обумовленість інноваційних процесів у промисловому розвитку України. *Економіка України*. 2014. № 12. С. 4–19.
4. Крайнікова Т. Споживчі патерни медіаповедінки: суть і роль у культурі медіа споживання. *Вісник Книжкової палати*. 2014. № 3. С. 1-4.
5. Damen L. Culture learning: the fifth dimension on the language classroom. Reading : Addison-Wesley, 1987. 406 p.
6. Норт Д. Институты, институциональные изменения и функционирование экономики. Москва : Начала, 1997. 304 с.
7. Шманёв С.В., Егорова Т.Н. Инновационные процессы: институционально-синергетический подход. *Транспортное дело России*. 2012. № 6-2. С. 23–25.
8. Haken H. Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2006. 258 p.

9. Рассказов Д.С. Институційні засади ринкової трансформації. *Напрями стабілізації економічного розвитку України* : збірник наукових праць / редкол.: Л.К. Безчасний (відп. ред.) та ін. Київ : Ін-т економіки НАН України, 2002. С. 27–35.
10. Вольчик В.В. Культура, поведенческие паттерны и индуктивное мышление. *Журнал институциональных исследований*. 2016. Т. 8. № 4. С. 28–39.
11. Гайсина Л.М. Социально-ориентированное управление на предприятиях нефтегазового комплекса в условиях трансформации: синергетический подход : дис. ... докт. социол. наук : спец. 22.00.08 «Социология управления». Тюмень : Тюменский индустриальный университет, 2019. 358 с.
12. Кузнецов Б.Л., Кузнецова С.Б., Гамуллина Г.Ф. Территории опережающего развития: институциональные и региональные противоречия. *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2019. Т. 20. № 3. С. 23–37.
13. Фальченко О.О. Соціальне партнерство в системі соціально-трудоу відносин готельно-ресторанного господарства. *Інфраструктура ринку*. 2017. Вип. 13. С. 203–207.

#### References:

1. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2020). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 18 January 2020). (in Ukrainian)
2. Derzhavna fiskalna sluzhba Ukrainy (2019). Nadhodzhennia podatkiv i zboriv (Revenue from taxes and fees). Available at: <http://sfs.gov.ua/diyalnist-/pokazniki-roboti/nadhodjennya-podatkiv-i-zboriv--obovyaz/nadhodjennya-podatkiv-i-zboriv/> (accessed 22 December 2019). (in Ukrainian)
3. Heyets V.M. (2014). Instytutsiyna obumovlenist innovatsiynih protsesiv u promyslovomu rozvytku Ukrainy [Institutional conditionality of innovative pocesses in industrial development of Ukraine]. *Ekonomika Ukrainy*, no. 12. pp. 4–19. (in Ukrainian)
4. Kraynikova T. (2014). Spozhyvchi paterny mediapovedinky: sut' i rol' u kulturi mediaspozhyvannia [Consumption patterns of mediabehavior: the essence and the role in a mediaconsumption culture]. *Visnyk Knyzhkovoyi palaty*, no. 3. pp. 1-4. (in Ukrainian)
5. Damen L. (1987) *Culture learning: the fifth dimension on the language classroom*. Reading: Addison-Wesley.
6. Nort D. (1997). *Instituty, institutsionalnye izmeneniya i funktsyonirovanie ekonomiki* (Institutions, Institutional Change and Economic Performance). Moscow: Fond ekon. knigi «Nachala». (in Russian)
7. Shmaniov S.V., Yegorova T.N. (2012). Innovatsionnye protsessy: institutsionalno-sinergeticheskiy podhod [Innovative processes: institutional and synergetic approach]. *Transportnoe delo Rossii*. no. 6-2. pp. 23–25. (in Russian)
8. Haken H. (2006). *Information and Self-Organization: A Macroscopic Approach to Complex Systems*. Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg.
9. Rasskazov D.S. (2002). Instytutsitni zasady rynkovoyi transformatsii [Institutional base of market transformation]. *Napriamy stabilizatsii ekonomichnogo rozvytku Ukrainy: Zb. nauk. Prats*. Ed.: L.K. Bezchasny et al. Kyiv: Instytut ekonomiky NAN Ukrainy, pp. 27–35. (in Ukrainian)
10. Volchik V.V. (2016) Kultura, povedencheskie patterny i induktivnoe myshlenie [Culture, behavior patterns and inductive mindset]. *Zhurnal institutsionalnyh issledovaniy*. Vol. 8, no. 4, pp. 28–39. (in Russian)
11. Gaysina L.M. (2019). Sotsialno-orientirovannoe upravlenie na predpriyatiyah neftegazovogo kompleksa v usloviyah transformatsii: sinergeticheskiy podhod [Socially oriented management at oil and gas enterprises under transformation conditions: a synergistic approach] (PhD Thesis). Tumen: Tumenskiy industrialny universitet. (in Russian)
12. Kuznetsov B.L., Kuznetsova S.B., Gamullina G.F. (2019). Territorii operezhauschego razvitiya: institutsionalnye i regionalnye protivorechiya. [Territories of advanced development: institutional and regional tensions]. *Izvestiya Uralskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*. Vol. 20, no 3, pp. 23–37. (in Russian)
13. Falchenko O.O. (2017). Sotsialne partnerstvo v systemi sothialno-trudovyh vidnosyn gotelno-restorannogo gospodarstva [Social partnership in the system of social and labor relations of the hotel and restaurant economy]. *Infrastruktura rynku*. Issue 13, pp. 203–207. (in Ukrainian)

УДК 336.6

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-11>**Альнаджар А.**аспірант кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету**Alnadzhar Alaa**

National Aviation University

**МАТРИЧНИЙ ПІДХІД ДО ВИЗНАЧЕННЯ СУТНОСТІ  
ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА****MATRIX APPROACH TO DETERMINING THE ESSENCE  
OF FINANCIAL SECURITY OF THE ENTERPRISE**

У статті визначено сутність фінансової безпеки підприємства з використанням матричного підходу. Проаналізовано підходи вітчизняних та зарубіжних науковців до визначення поняття фінансової безпеки підприємства. Встановлено наявність тотожності у деяких визначеннях економічної та фінансової безпеки підприємства. Розглянуто підхід до класифікації понятійних схем залежно від структури наведеної в тексті інформації. Виділено два рівні складників поняття фінансової безпеки підприємства, які конкретизують шляхи забезпечення приросту фінансових ресурсів як на рівні суб'єкта господарювання, так і на рівні держави. Підкреслено взаємозв'язок між фінансовою безпекою підприємства та держави, що зумовлює необхідність законодавчої підтримки суб'єктів господарювання у процесі фінансового менеджменту. Окреслено перспективні напрями дослідження, пов'язані із визначенням факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, які чинять вплив на фінансову безпеку підприємства.

**Ключові слова:** фінансова безпека, підприємство, матричний підхід, фінансовий менеджмент, національна економіка, розвиток.

В статье определена сущность финансовой безопасности предприятия с использованием матричного подхода. Проанализированы подходы отечественных и зарубежных ученых к определению понятия финансовой безопасности предприятия. Установлено наличие тождества в некоторых определениях экономической и финансовой безопасности предприятия. Рассмотрен подход к классификации понятийных схем в зависимости от структуры представленной в тексте информации. Выделены два уровня составляющих понятия финансовой безопасности предприятия, которые конкретизируют пути обеспечения прироста финансовых ресурсов как на уровне предприятия, так и на уровне государства. Подчеркнута взаимосвязь между финансовой безопасностью предприятия и государства, что вызывает необходимость законодательной поддержки субъектов хозяйствования в процессе финансового менеджмента. Определены перспективные направления исследования, связанные с определением факторов внутренней и внешней среды, оказывающих влияние на финансовую безопасность предприятия.

**Ключевые слова:** финансовая безопасность, предприятие, матричный подход, финансовый менеджмент, национальная экономика, развитие.

The article describes the essence of financial security of an enterprise using a matrix approach. The approaches of domestic and foreign scientists to the definition of the concept of financial security of the enterprise are analyzed. Identity in some definitions of economic and financial security of the enterprise is established. The approach to the classification of conceptual schemes depending on the structure of the information presented in the text is considered. Two levels of components of the concept of financial security of the enterprise, which identify specify ways of ensuring the growth of financial resources both at the level of the entity and at the state level are established. It is proposed to define the financial security of the enterprise as a holistic system of interconnected components (operational, capital, providing, innovative, investment), which create for a certain period optimal conditions for ensuring stable functioning of the enterprise through the formation of ways of ensuring the growth of financial resources, having a direct impact on its sector and economy of the state as a whole. The relationship between financial security of the enterprise and the state, which necessitates the legislative support of



economic entities in the process of financial management is emphasized. The role and importance of the financial security of the enterprise lies in the formation of stable long-term interconnections. Financial security of the enterprise, acting as a key element of financial management, is closely linked to the economy of the country, because, through its main components, it is intended to be the basis, foundation for ensuring its economic security. With the growth of financial security indicators of the company is increasing GDP, per capita income, the level of competitiveness and economic stability of the state. The imperfection of the legal framework and the lack of a clear approach to determining the financial security of an enterprise can have a negative impact on the development of domestic enterprises and their financial stability. The perspective directions of the research, connected with identification of factors of internal and external environment, which influence the financial security of the enterprise are outlined.

**Key words:** financial security, enterprise, matrix approach, financial management, national economy, development.

**Постановка проблеми.** В умовах наростання впливу факторів макроекономічної нестабільності фінансова безпека вітчизняних підприємств стає базою для забезпечення стійкого розвитку економіки держави, формування її позитивного іміджу на міжнародній арені, підвищення рівня валового внутрішнього продукту та споживчого попиту населення. Створення ефективного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємств різних рівнів та секторів економіки є гарантією зниження рівня інфляції, покращення соціально-економічного стану населення держави, підвищення рівня конкурентоспроможності продукції вітчизняного виробництва, зростання обсягів вітчизняних товарів на внутрішньому та світовому ринках.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Аналіз робіт, присвячених фінансовій безпеці суб'єктів господарювання, дає змогу зробити висновки про складність та динамічний розвиток досліджуваного поняття, що супроводжується виникненням численних небезпек, загроз та ризиків. Так, І. Мойсеєнко, О. Марченко [8, с. 28], В. Столбов, Г. Шаповал [13, с. 5], О. Трухан [15, с. 30], Т. Васильців [2], В. Ільчук, В. Садчиков [4] розглядають поняття фінансової безпеки підприємства невідривно від його економічної основи, включаючи до його трактування системний вплив внутрішнього та зовнішнього середовища на використання окремих видів ресурсів підприємства.

Досить часто поняття фінансової безпеки підприємства розглядається як складник економічної безпеки, що забезпечує та підтримує функціонування тих або інших систем підприємства (І. Чібісова [17], О. Судакова [14]), С. Покропивний [10], М. Погосова, В. Лебедева [9]).

Класичним підходом до визначення фінансової безпеки підприємства вважається підхід, який полягає у характеристиці фінансового стану підприємства за визначеними показниками, що вважаються прийнятними для сектору його діяльності та дають змогу ефективно виконувати покладену на нього

місію (І. Бланк [1, с. 24], І. Мойсеєнко [8, с. 28], Ю. Лаврова [7, с. 275]).

Поняття фінансової безпеки підприємства так або інакше пов'язують із можливістю управляти ризиками в економічній діяльності підприємства та попередженням банкрутства (В. Куцик [6, с. 252], Н. Реверчук [12, с. 22]); здатністю суб'єкта господарювання виконувати ту або іншу економічну функцію (О. Журавка [3, с. 235], Ж. Кудрицька [5], О. Пономаренко [11, с. 79]).

Отже, нині є досить багато авторських визначень поняття фінансової безпеки підприємства. При цьому кожний автор розглядає це поняття, виходячи із цілей проведення дослідження, виділяє власні характеристики та показники, що дають змогу його оцінити. Пропонується вдосконалити наявні підходи до визначення фінансової безпеки підприємства, використавши матричний підхід та сформувавши шляхи, які здатні забезпечити приріст фінансових ресурсів.

**Мета статті.** Метою статті є формулювання визначення фінансової безпеки підприємства з використанням матричного підходу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Одним із центральних прийомів побудови роботи з усіма науковими текстами є побудова понятійних схем або матриць. Понятійні схеми (графічні систематизатори, матриці) – це наочні уявлення, які допомагають розділяти поняття, що вживаються в тексті, на класи, виділивши між ними всі можливі зв'язки. Створення понятійної матриці дає змогу поглянути на структуру тексту, зануритися в його глибинні зв'язки, що і відображає більш глибоке його розуміння. Працюючи з понятійними схемами як однією з можливостей розуміння текстів, Д. Халперн в своїй роботі [16] залежно від структури наведеної в тексті інформації виділяє такі їх види:

1. Лінійні послідовності – понятійні схеми, застосування яких є корисним, якщо інформація в тексті запропонована у вигляді простого ланцюжка логічних міркувань. Такі схеми можуть бути використані для розуміння,



наприклад, історичних текстів, де відбивається хронологія подій.

2. Ієрархії – спосіб графічного зображення інформації в формі деревовидної структури. У таких схемах інформація упорядковується згідно з правилами класифікації, які визначають, частиною або різновидом чого є цей об'єкт. Так встановлюється супідрядність між поняттями.

3. Мережі – графічні систематизатори, які показують кілька різних типів зв'язків між об'єктами, явищами або поняттями.

4. Матриці – понятійні схеми, які використовуються у разі порівняння об'єктів за низкою показників або складників.

5. Блок-схеми – систематизатори, що показують низку послідовних дій із зазначенням того, від яких умов залежить перехід до виконання конкретної дії.

Враховуючи проведений аналіз наявних визначень поняття фінансової безпеки підприємства, пропонується сформувати матрицю, яка б відображала її базові та похідні складники (рис. 1). Цей підхід, крім деталізації та уточнення самого визначення поняття фінансової безпеки, дасть змогу виділити ключові шляхи забезпечення приросту фінансових ресурсів як на рівні суб'єкта господарювання, так і на рівні держави.

Так, безпека операційної діяльності підприємства як системи методів нейтралізації і мінімізації загроз його фінансовій діяльності полягає у збільшенні обсягу реалізації продукції, що виробляється, за рахунок розширення контрольованої частки ринку та створення нових товарів і послуг.

Аналіз стану та перспектив операційної діяльності з погляду фінансової безпеки підприємства повинен включати ринкові тенденції, прогнозовані зміни споживчих переваг, економічну глобалізацію, стан світової кон'юнктури, рівень конкуренції на ринках і перспективи появи їх нових великих учасників.

Безпека підприємства у сфері формування власного і позикового капіталу визначається мінімізацією витрат його залучення, забезпеченням оптимальних співвідношень між елементами фінансових ресурсів, що залучаються, та ефективною амортизаційною політикою.

Важливим аспектом фінансової безпеки підприємства у сфері формування активів є максимальне використання основного капіталу. Високе завантаження виробничих потужностей повинне поєднуватися з модернізацією обладнання, що використовується, та застосуванням інноваційних пристроїв і механізмів.

В інноваційній сфері безпека підприємства забезпечується моніторингом інновацій, що

застосовуються конкурентами, оцінкою перспективних напрямів розвитку діяльності, підвищенням результативності НДДКР, формуванням інтелектуального капіталу підприємства, активною діяльністю на ринках ліцензій і патентів, використанням злиттів і поглинань для збільшення потенціалу інноваційного розвитку.

Безпека підприємства у сфері інвестиційної діяльності полягає у створенні потенціалу розвитку діяльності за перспективними напрямками. Формування такого потенціалу забезпечується реалізацією інвестиційних проектів і плануванням капіталовкладень на основі прогнозування тенденцій розвитку ринків та науково-технічного прогресу.

Таким чином, з одного боку, складники фінансової безпеки підприємства чинять безпосередній вплив на фінансові та економічні показники розвитку держави, забезпечуючи стабільність надходжень до державного бюджету та підвищення якості життя населення. З іншого боку, можливим є і зворотний зв'язок, який не виключає того, що недосконалість нормативно-правової бази та відсутність чіткого підходу до визначення фінансової безпеки підприємства може чинити негативний вплив на розвиток вітчизняних підприємств та їхню фінансову стабільність.

Отже, пропонується визначити фінансову безпеку підприємства як цілісну систему взаємопов'язаних складових частин, таких як операційна, капітальна, забезпечуюча, інноваційна, інвестиційна, які створюють протягом визначеного періоду оптимальні умови для забезпечення стабільного функціонування підприємства через формування шляхів забезпечення приросту фінансових ресурсів, чинять прямий вплив на сектор його діяльності та економіку держави загалом.

**Висновки.** Таким чином, роль та значення фінансової безпеки підприємства полягає у формуванні стабільних довгострокових міжсистемних взаємозв'язків. Фінансова безпека підприємства, виступаючи ключовою ланкою фінансового менеджменту, тісно пов'язана з економікою країни, оскільки через основні свої складники покликана бути основою, фундаментом забезпечення її економічної безпеки. Зі зростанням показників фінансової безпеки підприємств забезпечується підвищення обсягу ВВП, доходу на душу населення, рівня конкурентоспроможності та економічної стабільності держави. Динамічність та відкритість системи фінансової безпеки підприємства свідчить про її значну залежність від зовнішніх впливів, що робить актуальним подальше дослідження факторів, які впливають на формування фінансової безпеки підприємства.

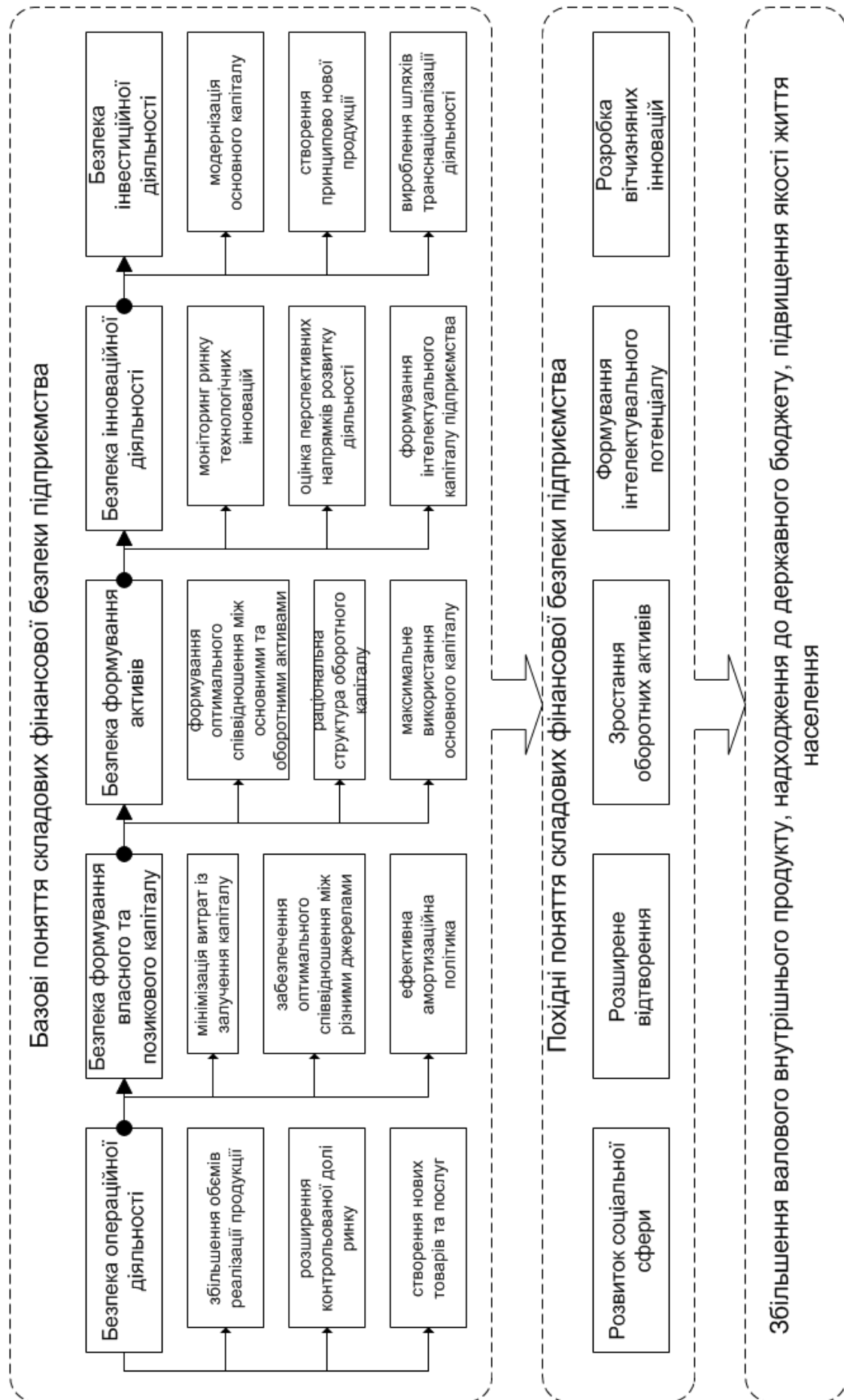


Рис. 1. Матричний підхід до визначення сутності фінансової безпеки підприємства

## Список використаних джерел:

1. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. Киев: Эльга, Ника-Центр, 2004. 784 с.
2. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України: стратегія та механізми забезпечення. Львів: Видавництво, 2012. 386 с.
3. Журавка О.С. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. *Інноваційна економіка*. 2012. № 4. С. 234–237.
4. Ільчук В., Садчиков В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. 2013. № 2(66). С. 209–217.
5. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
6. Куцик В.І., Бартиш А.І. Фінансова безпека підприємства самостійний об'єкт управління: проблеми забезпечення. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. Вип. 21.4. С. 250–255.
7. Лаврова Ю.В. Фінансова безпека підприємства: класифікація загроз. *Економічний аналіз*. 2011. № 9. Ч. 2. С. 274–277. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/2011\\_9\\_2/pdf/lavrova.PDF](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2011_9_2/pdf/lavrova.PDF) (дата звернення: 03.02.2020).
8. Мойсеєнко І., Марченко О. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
9. Погосова М.Ю., Лебедева В. С. Аналіз методичного забезпечення оцінювання фінансової безпеки підприємства. *Економічні науки*. URL: <http://www.rusnauka.com> (дата звернення: 03.02.2020).
10. Покропивний С.Ф. Економіка підприємства. Київ: КНЕУ, 2001. 528 с.
11. Пономаренко О.Е. Теоретичні аспекти фінансової безпеки підприємств. *Економіка розвитку*. 2010. № 1(53). С. 77–80.
12. Реверчук Н.І. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Львів: ЛБІ НБУ, 2004. 195 с.
13. Столбов В., Шаповал Г. Особливості управління системою фінансово-економічної безпеки будівельних підприємств. *Комунальне господарство міст: Зб. наук. праць*. 2013. Вип. 111. С. 103–107.
14. Судакова О.І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства. *Економічний прос-тір*. 2008. № 9. С. 140–148.
15. Трухан О. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. Економічні науки. 2010. № 1. Т. 2. С. 29–35.
16. Халперн Д. Психологія критического мышлення. Санкт-Петербург: Питер, 2000. 512 с.
17. Чібісова І.В., Івашина Є.М. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Chibis.pdf](http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf) (дата звернення: 03.02.2020).

## References:

1. Blank I.A. (2004) *Upravlenie finansovoj bezopasnost'ju predpriyatija* [Enterprise Financial Security Management]. Kiev: Jel'ga, Nika-Centr. (in Russian)
2. Vasylytsiv T. (2012) *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpriemstv Ukrainy: stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial-economic Security of Ukrainian Enterprises: Strategy and Mechanisms]. Lviv: Vydavnytstvo. (in Ukrainian)
3. Zhuravka O.S. (2012) Teoretychni aspekty formuvannia systemy finansovoi bezpeky pidpriemstva [Theoretical aspects of the formation of the financial security of the enterprise]. *Innovation economy*, vol. 4, pp. 234–237.
4. Ilchuk V., Sadchykov V. (2013) Shliakhy pidvyshchennia finansovo-ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv ahrarnoho biznesu [Ways to improve the financial and economic security of agricultural enterprises]. *Bulletin of Chernihiv State Technological University*, vol. 2(66), pp. 209–217.
5. Kudrytska Zh.V. (2012) Systema upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [System of management of financial security of the enterprise]. *An efficient economy*, vol. 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua>.
6. Kutsyk V.I., Bartysh A.I. (2011) Finansova bezpeka pidpriemstva samostiinyi ob'iekt upravlinnia: problemy zabezpechennia [Financial security of the enterprise independent management object: security problems]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, vol. 21.4, pp. 250–255.
7. Lavrova Yu.V. (2011) Finansova bezpeka pidpriemstva: klasyfikatsiia zahroz [Financial security of the enterprise: classification of threats]. *Economic analysis*, vol. 9, Part 2, pp. 274–277. Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ecan/2011\\_9\\_2/pdf/lavrova.PDF](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ecan/2011_9_2/pdf/lavrova.PDF).
8. Moiseienko I., Marchenko O. (2011) Upravlinnia finansovo-ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemstva: navch. posibnyk [Management of financial and economic security of the enterprise: textbook]. Lviv. (in Ukrainian)
9. Pohosova M.Yu., Lebedieva V. S. Analiz metodychnoho zabezpechennia otsiniuvannia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Analysis of the methodological support for evaluating the financial security of the enterprise]. *Economic sciences*. URL: <http://www.rusnauka.com>.

10. Pokropyvnyi S.F. (2001) *Ekonomika pidpriemstva* [Business Economics]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
11. Ponomarenko O.E. (2010) Teoretychni aspekty finansovoi bezpeky pidpriemstv [Theoretical aspects of financial security of enterprises]. *Economics of development*, vol. 1(53), pp. 77–80.
12. Reverchuk N.Y. (2004) *Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu pidpriemnytskykh struktur* [Management of Economic Security of Entrepreneurial Structures]. Lviv: LBI of NBU. (in Ukrainian)
13. Stolbov V., Shapoval H. (2013) Osoblyvosti upravlinnia systemoiu finansovo-ekonomichnoi bezpeky budivelnykh pidpriemstv [Features of management of the system of financial-economic security of construction enterprises]. *Utilities of the cities*, vol. 111, pp. 103–107.
14. Sudakova O.I. (2008) Stratehichne upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstva [Strategic management of financial security of the enterprise]. *Economic space*, vol. 9, pp. 140–148.
15. Trukhan O. (2010) Naukova interpretatsiia funktsii stratehichnoho upravlinnia pidpriemstvamy [Scientific interpretation of the functions of strategic enterprise management]. *Bulletin of Khmelnytsky National*, vol. 1, Part 2, pp. 29–35.
16. Halpern D. (2000) *Psihologija krytycheskogo myshlenija* [Psychology of critical thinking]. St. Petersburg: Peter. (in Russian)
17. Chibisova I.V., Ivashyna Ye.M. Mekhanizm zabezpechennia finansovoi bezpeky pidpriemstva [Mechanism of security of financial safety of enterprises]. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppei/2011\\_31/Chibis.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/ppei/2011_31/Chibis.pdf).

**Ареф'єва О.В.**доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету**Пілецька С.Т.**доктор економічних наук, доцент,  
професор кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету**Кравчук Н.М.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри економіки повітряного транспорту  
Національного авіаційного університету**Arefieva Olena**

National Aviation University

**Piletska Samira**

National Aviation University

**Kravchuk Nataliia**

National Aviation University

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВОЮ СТІЙКІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ПРИ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

### ADAPTIVE MANAGEMENT OF THE FINANCIAL SUSTAINABILITY OF THE ENTERPRISE WHILE PROVIDING ITS ECONOMIC SECURITY

В статті зазначено, що адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин, який формується в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, визначає якісну характеристику фінансового стану підприємства, оскільки відображає тенденції адаптації до внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, обумовлює фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування і економічну безпеку. Доведено, що процес управління фінансовою стійкістю являє собою сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням факторів, які впливають на фінансову стійкість; з пошуком і організацією виконання прийнятих фінансових рішень. Його вдосконалення в сучасних умовах має полягати в перетворенні даного управління з оцінки в основному поточного фінансового стану підприємства в активний інструмент забезпечення економічної безпеки реалізації адаптивної стратегії його розвитку з урахуванням інтересів усіх впливають на нього факторів. Обґрунтовано, що адаптація підприємства до конкурентного середовища потребує постійного забезпечення економічної безпеки і управління фінансовою стійкістю на підставі підтримання виробничої, фінансової рівноваги, стабільної платоспроможності, кредитоспроможності та його інвестиційної привабливості. Запропоновано система заходів, яка дозволяє здійснювати взаємні впливи адаптивного управління та управління фінансовою стійкістю для реалізації розвитку на підставі впровадження інновацій.

**Ключові слова:** управління, адаптивне управління, фінансова стійкість, економічна безпека, підприємство, зовнішнє середовище, конкурентне середовище.

В статье указано, что адаптивное управление финансовой устойчивостью предприятия при обеспечении экономической безопасности является результатом взаимодействия всех элементов системы финансовых отношений, формирующихся в процессе операционной, инвестиционной и финансовой деятельности, определяет качественную характеристику финансового состояния предприятия, поскольку отражает тенденции адаптации к внутренней и внешней среде функционирования, обуславливает финансовую независимость от внешних источников финансирования и экономическую безопасность. Доказано, что процесс управления финансовой устойчивостью представляет собой совокупность циклических действий, связанных с выявлением факторов,



влияющих на финансовую устойчивость; с поиском и организацией выполнения принятых финансовых решений. Обосновано, что адаптация предприятия к конкурентной среде требует постоянного обеспечения экономической безопасности и управления финансовой устойчивостью на основании поддержания производственного, финансового равновесия, стабильной платежеспособности, кредитоспособности и его инвестиционной привлекательности.

**Ключевые слова:** управление, адаптивное управление, финансовая устойчивость, экономическая безопасность, предприятие, внешняя среда, конкурентная среда

The modern period of economic development requires changing approaches to the study of the features of adaptive management of financial stability of the enterprise while ensuring its economic security, which is explained by trends, both globally and locally. The purpose of the study is to determine the features of adaptive management of the financial stability of the enterprise while ensuring its economic security in a changing environment. The results of the analysis of theoretical approaches to the understanding of the essence and content of adaptive management, financial stability and economic security management of the enterprise, that adaptive management of financial stability of the enterprise while ensuring its economic security is the result of interaction of all elements of the financial relations system, which is formed in the process of operating, investment and financial activity, determines the qualitative characteristics of the financial condition of the enterprise, because it reflects trends adaptation to internal and external environment of operation, makes financial independence from external sources of finance and economic security. It has been proved that the process of managing financial stability is a set of cyclical actions related to the identification of factors that affect financial sustainability; finding and organizing the implementation of financial decisions. Its improvement in modern conditions should consist in transformation of this management from estimation of basically current financial condition of the enterprise into an active tool for ensuring economic security of implementation of adaptive strategy of its development taking into account interests of all factors influencing it. It is substantiated that adaptation of the enterprise to the competitive environment requires constant ensuring of economic security and management of financial stability on the basis of maintaining production, financial equilibrium, stable solvency, creditworthiness and its investment attractiveness. A system of measures is proposed that enables the mutual influences of adaptive and financial sustainability management to be implemented in order to implement development based on innovation.

**Key words:** management, adaptive management, financial sustainability, economic security, enterprise, external environment, competitive environment.

**Постановка проблеми.** Сучасний період розвитку економіки потребує зміни підходів до дослідження особливостей адаптивного управління фінансової стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки, що пояснюється тенденціями, як у глобальному, так і локальному масштабі.

Фінансова стійкість є основою забезпечення економічної безпеки підприємства, поряд з такими її складовими, як інноваційна, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, правова, екологічна. В сучасних умовах перед підприємствами України стоїть проблема забезпечення економічної безпеки шляхом запровадження відповідної системи адаптивного управління та ефективного застосування його складових.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питання фінансової стійкості підприємств та її забезпечення знаходяться в центрі уваги робіт таких вчених, як Абрютіна М.С. [1], Цал-Цалко Ю.С. [2], Філімоненкова О.С. [3], Борисова В.А. [4], Баканов М.І., Шеремет А.Д. [5], Савицька Г.В. [6], Лахтіонова Л.А. [7] та інші. Проблеми вивчення факторів зростання фінансової стійкості є найважливішою темою

праць Коритько Т.Ю. [8], Пілецька С.Т. [9], Єршова І.В. [10] та інші.

Поняття економічної безпеки підприємств, класифікацію економічних загроз та інтересів, підходи до оцінювання рівня економічної безпеки висвітлювали такі вітчизняні та зарубіжні вчені, як: Ареф'єва О.В. [11], Бондаренко О., Сухецький В. [12], Давидюк Т. [13], Васильців Т. [14], Корчевська Л., Жосан Г. [15], Фісуненко П., Нагорний В., Левченко В. [16], Шевченко І. [17], Шемаєва Л. [18], Шкарлет С. [19] та інші.

Питання адаптивного управління відображали у працях вітчизняні та іноземні науковці, такі як Зяблицька Н.В. [20], Цибизов А.А. [21], Тюкін І.Ю. [22], Друкер П. [23], Маслак О., Яковенко Я., Сокурєнко П. [24], Стец І. [25], Кулик Н., Соколенко Т. [26], Овчиннікова В.О. [27] та інші.

До сих пір, незважаючи на широкий спектр напрямків дослідження зазначеної проблематики, мало розробленою областю залишаються адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки, необхідність дослідження якої в українській економіці, що динамічно розвивається, визначає теоретичну та практичну актуальність теми дослідження.

**Метою дослідження** є визначення особливостей адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки в умовах змінного зовнішнього середовища.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За результатами проведеного аналізу теоретичних підходів до розуміння сутності та змісту адаптивного управління, фінансової стійкості та управління економічною безпекою підприємства зазначимо, що адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки є результатом взаємодії всіх елементів системи фінансових відносин, який формується в процесі операційної, інвестиційної та фінансової діяльності, визначає якісну характеристику фінансового стану підприємства, оскільки відображає тенденції адаптації до внутрішнього і зовнішнього середовища функціонування, обумовлює фінансову незалежність від зовнішніх джерел фінансування і економічну безпеку.

Формування підходів до управління фінансовою стійкістю підприємства є однією з найважливіших економічних проблем в умовах сучасного розвитку ринку, так як недостатня фінансова стійкість стає причиною неплатоспроможності підприємства і відсутності у нього коштів для подальшого здійснення своїх функцій, тому воно має постійно адаптуватись до наявних змін в його середовищах. Порушення темпів розвитку виробництва, комерційно-господарської діяльності створює загрози його ефективного функціонування. Разом з тим, надлишкова фінансова стійкість, в свою чергу, слугує перешкодою для процесу формування капіталу розвитку, збільшуючи при цьому витрати підприємства також зайвими запасами і резервами.

Отже, управління фінансовою стійкістю підприємства необхідно розглядати як системний процес фінансової діяльності, спрямований на забезпечення спроможності підприємства своєчасно погашати свої зобов'язання, та забезпечити зростання дисконтованого доходу і фінансової рівноваги [28, с. 13].

Другою стороною важливості управління фінансовою стійкістю підприємства полягає в забезпеченні його економічної безпеки, що потребує визначення і обґрунтування суб'єкта і об'єкта даного управління задля оптимізації ресурсів, що на неї спрямовуються. Особливість адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки полягає в тому, що її основним загальним принципом є принцип його цільової орієнтації. Тому організація управління фінансовою стійкістю підприємства пови-

нна відповідати дереву цілей його розвитку з урахуванням адаптації до змін в економічній безпеці. Комплексність управління фінансовою стійкістю підприємства, основаної на можливості прогнозування результатів взаємного впливу адаптаційних процесів розвитку і забезпечення економічної безпеки, визначає зміст конкретних функцій управління, необхідних для її досягнення (рис. 1).

Так, при удосконаленні адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства забезпечуються його економічна безпека «через зміни часових рамок, в яких визначається його фінансова спроможність, шляхом посилення її стратегічної спрямованості. Крім того, важливим напрямком даного вдосконалення є посилення ролі показників фінансової стійкості, які формуються поза підприємством (такі, як рівень капіталізації) і характеризують ризики діяльності підприємства» [29, с. 228] також з позиції формування джерел забезпечення його економічної безпеки. Вони відображають основні зовнішні і внутрішні фактори, що впливають на формування можливостей і загроз на зменшення економічної безпеки у зв'язку неможливістю вчасно адаптуватись до впливу зовнішніх і внутрішніх чинників функціонування підприємства (рис. 2).

Системність розуміння необхідності поєднання адаптивного управління, фінансової стійкості, економічної безпеки обумовлена їхнього ґрунтування на взаємній обумовленості та пов'язаності при здійсненні підприємством комерційно-виробничої діяльності. В даному контексті доцільно і необхідно ґрунтуватись на принципі системності при виборі їх взаємозалежності, оскільки вони «розрізняються за своїм внутрішнім змістом і визначаються зовнішніми і внутрішніми факторами, що впливають на фінансові результати діяльності підприємства» [30, с. 43]. Рівні і завдання адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки доцільно розглядати в середовищі здійснення фінансових процесів за допомогою яких можна робити висновки щодо стабільності грошових потоків, наявної структурної ліквідності балансу, ліквідності активів, а також таких забезпечуючих елементів як підтримання майнової безпеки через зростання цінності капіталу, можливого впровадження інноваційних проектів через максимізацію чистого грошового потоку (рис. 3).

Функціонування підприємства в динамічному зовнішньому середовищі потребує ступеня адаптації в залежності від того якою є його фінансова стійкість. Так, при фінансово стійкому положенні підприємства виникає

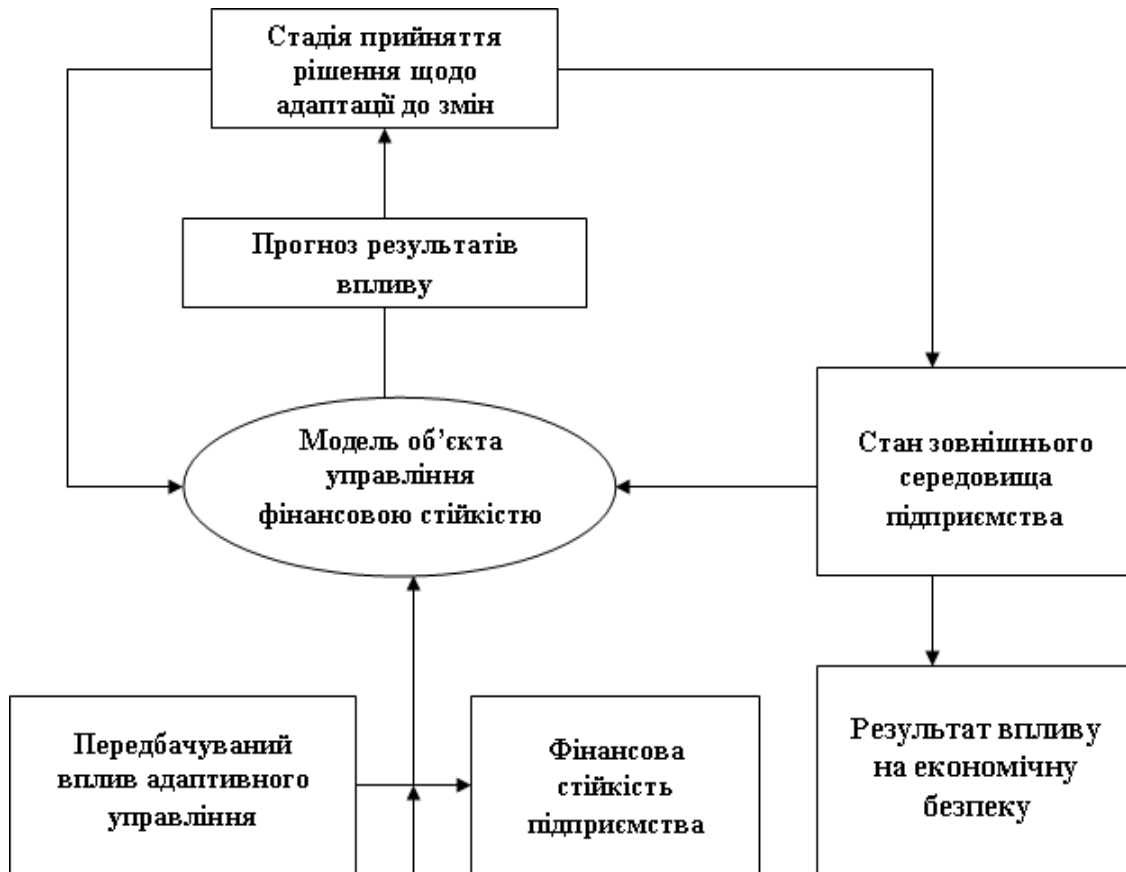
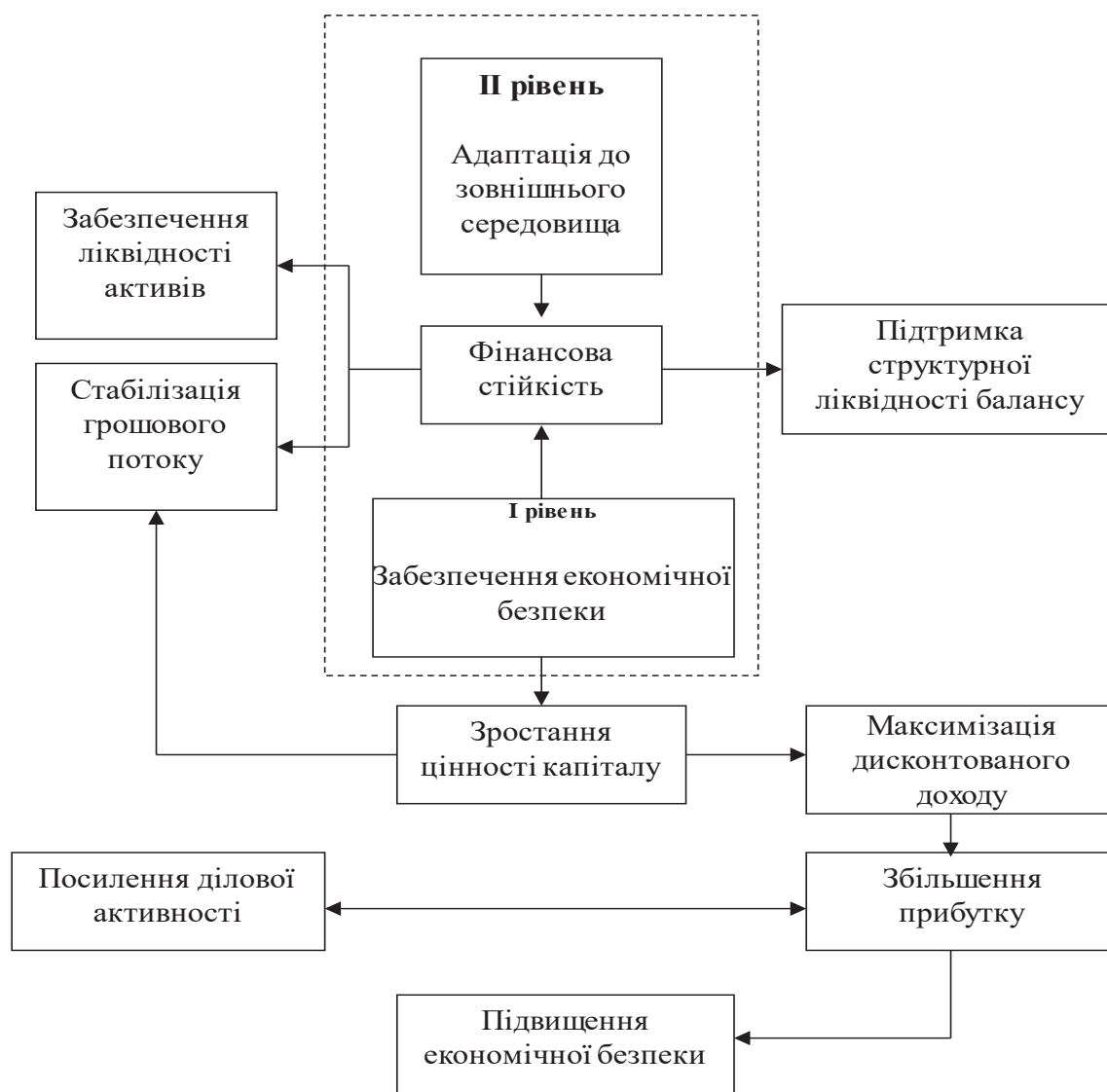


Рис. 1. Схема комплексного управління фінансовою стійкістю підприємства



Рис. 2. Чинники, що впливають на фінансову стійкість як основи планування рівнів адаптивного управління



**Рис. 3. Рівні і завдання адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки**

можливість здійснювати активний його розвиток через застосування процесу поєднання господарських операцій з різним рівнем фінансового ризику, які, разом з тим, дозволяють впроваджувати інновації, здійснювати модернізацію, технічне переозброєння, адаптацію виробничих відносин і нові напрямки розвитку. В умовах нестабільного фінансового становища підприємства доцільними оптимальними слід визнати заходи, які пов'язані з підвищенням рівня рентабельності продажів (надання послуг), раціоналізація структури капіталу та його вартості, проведення моніторингу запасів з позиції оптимізації розміру партії замовлення, продажу надлишків майна та інших активів. Також доцільні обережні вкладення в ризикові інвестиції, їхнє ранжування за ступенем строкowości здійснення і перегляду стратегічного набору та розробка заходів щодо управління

фінансовою стійкістю, які доцільно формувати з позиції політик управління оборотними активами підприємства (табл. 1).

Управління фінансовою стійкістю при реалізації консервативної політики підприємством ґрунтується на управлінні витратами, при цьому координація проводиться за такими напрямками, як планування постійних і змінних витрат виходячи з цільового рівня рентабельності підприємства (в залежності від типу фінансової політики); здійснюється нормування витрат і калькулювання собівартості продукції з метою уникнення зайвого затоварення фінансових ресурсів; вишукуються можливості зниження витрат: використовуються взаємозамінні комплектуючі, зменшується брак, відбувається скорочення простоїв і т.д.

Оскільки процес управління оборотним коштами підприємства являє собою регулювання

Таблиця 1

## Тактичні заходи з управління фінансовою стійкістю підприємства

Вид фінансової політики	Управління затратами	Управління оборотними активами
Консервативна політика	Здійснюється зниження витрат за рахунок отримання знижок постачальників на великий обсяг закупівель. Зниження рівня витрат на оплату праці відбувається за рахунок підвищення рівня кваліфікації персоналу. Відбувається скорочення тривалості простой обладнання. Здійснення повного обсягу послуг, що надаються	50–70% потреби в оборотних засобах забезпечується за рахунок власного капіталу підприємства. Фінансування 20–30% оборотних засобів здійснюється за рахунок довгострокового позикового капіталу. Велика частка власного капіталу витрачається на фінансування оборотних засобів
Помірна політика	При закупівлі сировини і матеріалів враховується можливий збій поставок. Проводиться модернізація обладнання, яка дозволяє знизити потребу в трудових ресурсах. При здійсненні виробництва продукції залучають зовнішніх фахівців	50% потреб в обігових коштах забезпечується за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу. Весь обсяг змінної частини оборотних засобів забезпечується за рахунок короткострокових позикових коштів. Середній рівень витрат власного капіталу спрямований на фінансування оборотних засобів.
Агресивна політика	Здійснюється жорстке нормування закупівель. При цьому відсутні складські приміщення. Застосування методу прискореної амортизації шляхом закупівлі обладнання в лізинг. Використовується аутсорсинг	10–30% потреби в оборотних засобах забезпечується за рахунок власного і довгострокового позикового капіталу. Фінансування 90–70% оборотних коштів здійснюється за рахунок короткострокового позикового капіталу. На фінансування оборотних засобів спрямований низький рівень витрат власного капіталу

Джерело: розроблено на основі [5; 6; 10]

їх кругообігу, в результаті якого ці кошти проходять три стадії, а саме, грошову, виробничу і товарну, то при управлінні фінансовою стійкістю основою для прийняття відповідних рішень є врахування особливостей фінансово-виробничого циклу певної галузі. Однак, у кожній з трьох стадій, для забезпечення безперервного процесу виробництва, оборотні кошти на підприємстві повинні знаходитися в достатній кількості. За рахунок власних оборотних коштів покривається мінімальна потреба в оборотних коштах, розмір яких повинен становити не менше 10% від оборотних активів, а норма знаходиться в межах 50–70%.

При застосуванні консервативної фінансової політики управління фінансовою стійкістю здійснюється в основному через власні джерела фінансування, що є причиною низького рівня рентабельності активів через відсутність ефекту фінансів о важеля і високу ціну капіталу. Результатом проведення цієї політики є мінімізація втрати фінансової стійкості, але недостатнє фінансування інвестиційної діяльності загрожує зниженням конкурентоспроможності підприємства. Для збереження фінансової стійкості

в довгостроковому періоді необхідно регулювати відпускні ціни на готову продукцію шляхом мінімізації постійних витрат, а також активізувати заходи з просування послуг, продукції.

При проведенні помірної політики управління фінансовою стійкістю досягається позитивний ефект фінансового важеля, який обумовлює достатню фінансову стійкість і знижує середньозважену вартість капіталу. В умовах помірної політики прибуток, отриманий підприємством, направляється на здійснення інвестиційних проектів і створення резервних фондів. Такий тип політики вважається найбільш прийнятним, оскільки дозволяє досягати мети забезпечення економічної безпеки з оптимальним рівнем ризику втрати фінансової стійкості і створює можливість формування запасу фінансової міцності на випадок несприятливого впливу зовнішніх факторів.

Відмітна особливість агресивної політики управління фінансами полягає в низькій фінансовій стійкості підприємства, а під впливом негативних внутрішніх і зовнішніх факторів вона може привести до банкрутства. Тому доречним є регулювання процесу залучення позикових



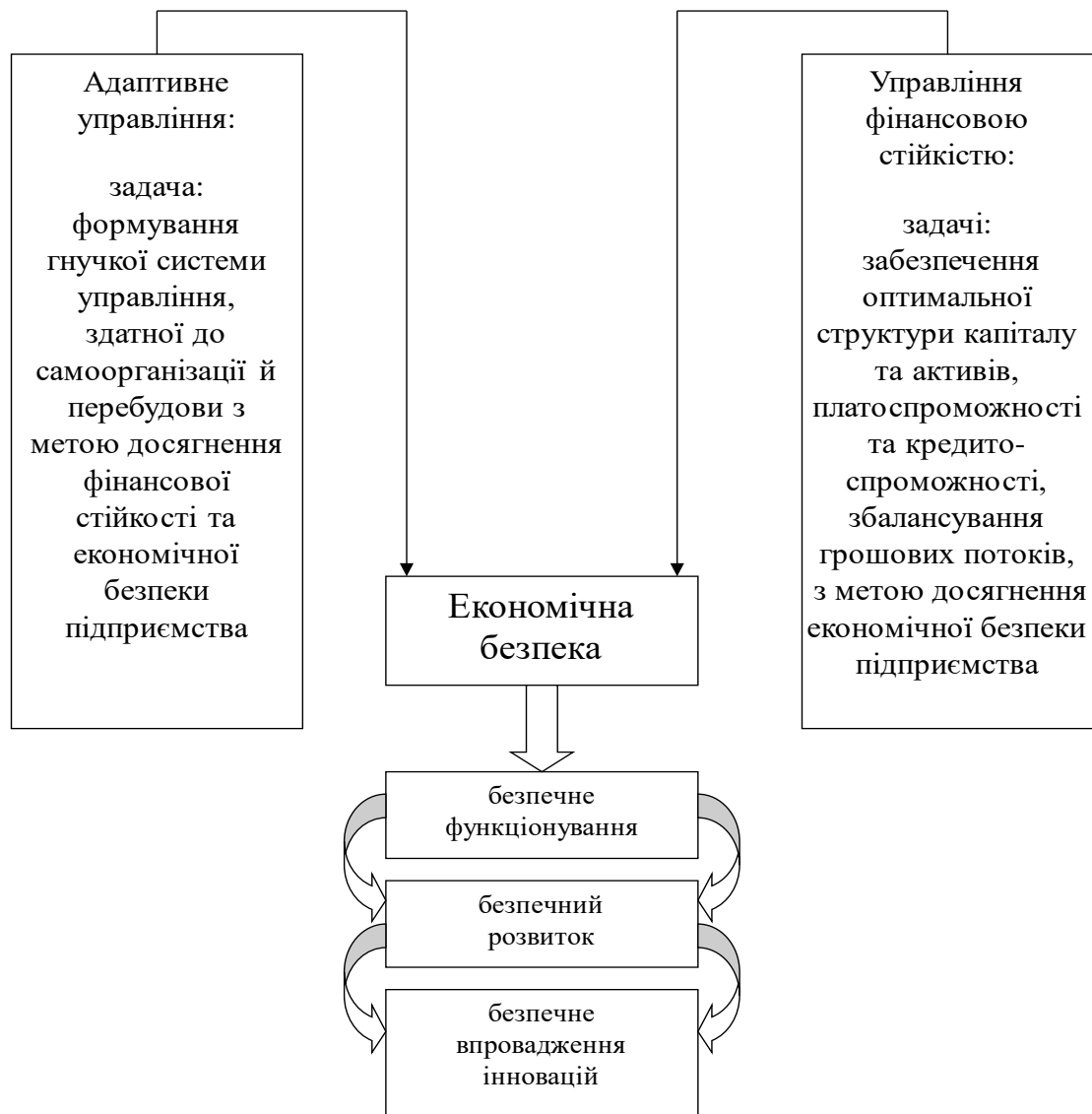
коштів за строковістю і по вартості, а також визначення найбільш вигідного і обґрунтованого джерела фінансування позикового капіталу відповідно до потреб і можливостей розвитку підприємства.

Таким чином, важливе значення при управлінні фінансовою стійкістю є обґрунтування типу фінансової політики, яка застосовується на підприємстві і дозволяє, з одного боку, адаптуватися до змін в зовнішньому і внутрішньому середовищі, а, з другого, забезпечувати належний для безперервного функціонування рівень економічної безпеки. Саме від неї залежить рівень ризику і рентабельність, а також цільові показники фінансової стійкості.

Адаптивне управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки стає передумовою розвитку і включає в себе сукупність управлінських заходів

в системі прийняття управлінських рішень та ґрунтується на наборі функцій, що відображені в організаційній структурі і відповідних інформаційних потоках, які спрямовані на прогнозування можливих загроз та появу фінансової кризи, виявлення їх негативних впливів на ранніх стадіях та вчасного відновлення фінансової рівноваги, в результаті яких підприємство здатне досягати поставлені перед собою цілі, спрямовані на збереження конкурентних переваг і своєчасно відповідати за своїми зобов'язаннями (рис. 4).

**Висновки.** Таким чином, процес управління фінансовою стійкістю являє собою сукупність циклічних дій, пов'язаних з виявленням факторів, які впливають на фінансову стійкість; з пошуком і організацією виконання прийнятих фінансових рішень. Його вдосконалення в сучасних умовах має полягати в перетворенні



**Рис. 4. Задачі адаптивного управління фінансовою стійкістю підприємства при забезпеченні його економічної безпеки**

даного управління з оцінки в основному поточного фінансового стану підприємства в активний інструмент забезпечення економічної безпеки реалізації адаптивної стратегії його розвитку з урахуванням інтересів усіх впливають на нього факторів.

Доведено, що адаптація підприємства до конкурентного середовища потребує постійного забезпечення економічної безпеки

і управління фінансовою стійкістю на підставі підтримання виробничої, фінансової рівноваги, стабільної платоспроможності, кредитоспроможності та його інвестиційної привабливості. Саме тому запропоновано система заходів, яка дозволяє здійснювати взаємні впливи адаптивного управління та управління фінансовою стійкістю для реалізації розвитку на підставі впровадження інновацій.

#### Список використаних джерел:

1. Абрютіна М.С. Оценка финансовой устойчивости и платежеспособности российских компаний. *Финансовый менеджмент*. 2006. № 6. С. 28–34.
2. Цал-Цалко Ю.С. Фінансова звітність підприємства та її аналіз. Київ : ЦУЛ, 2002. 359 с.
3. Філімоненков О.С. Фінанси підприємства. Київ : Вид-во «Ніка-Центр», 2002. 359 с.
4. Борисова В.А. Методологічні основи аналізу фінансового стану підприємств агропромислового виробництва. *Фінанси України*. 2000. № 10. С. 66–68.
5. Баканов М.И. Шеремет А.Д. Теория экономического анализа. Москва : Финансы и статистика, 2002. 416 с.
6. Савицкая Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия. [4-е изд., перераб. и доп.] Мн. : ИП «Экоперспектива», 2005. 498 с.
7. Лахтіонова Л.А. Фінансовий аналіз сільськогосподарських підприємств. Київ : КНЕУ, 2004. 365 с.
8. Корытько Т.Ю., Держинская В. Н. Мониторинг финансовой устойчивости предприятия с учетом его жизненного цикла. *Вісник ДДМА*. 2008. № 3. С. 154–160.
9. Пілецька С.Т. Сутність економічної стійкості та її взаємозв'язок з кризовими процесами на підприємстві. *Бізнес Інформ*, 2014. № 5 (436). С. 286–290.
10. Ершова И.В. Имущество и финансы предприятия. Правовое регулирование. Москва : Юристъ, 1999. 397 с.
11. Ареф'єва О.В., Мізюк С.Г., Ращепкін М.Д. Особливості формування економічного потенціалу підприємств із позицій економічної безпеки. *Науковий вісник*. 2018. Вип. 22, Ч. 1. С. 5–9.
12. Бондаренко О., Сухецький В. Фінансово-економічна безпека підприємства: теоретичний та практичний аспекти. *Ефективна економіка*. 2014. № 10. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>. (дата звернення: 10.02.2020).
13. Давидюк Т. Фінансово-економічна безпека чи фінансова складова економічної безпеки: епістемологічний підхід. *Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу*. 2013. Вип. 1(25). С. 39–52.
14. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення [монографія]. Львів : Видавництво, 2012. 386 с.
15. Корчевська Л.О., Жосан Г.В. Методологічні питання економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. Вип. 29. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010\\_29/10klosoe.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010_29/10klosoe.pdf) (дата звернення: 10.02.2020).
16. Фісуненко П.А., Нагорний В.В., Левченко В.Ф. Сучасні підходи до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2008. № 20/1. С. 139–144. URL: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_20/1/fisun.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_20/1/fisun.pdf) (дата звернення: 10.02.2020).
17. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. № 10. С. 178–181.
18. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища : автореф. дис... д-ра екон. наук : 21.04.02. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права «Крок». Київ, 2010. 40 с.
19. Шкарлет С.М. Формування економічної безпеки підприємств засобами активізації їх інноваційного розвитку : автореф. дис. докт. екон. наук : 08.00.04. Київ, 2007. 24 с.
20. Зяблицкая Н.В. Об особенностях функций адаптивного управления предприятиями в современных условиях России. *Вестник алтайской науки*. 2004. № 6. С. 153–159.
21. Цибилов А.А. Информационная компонента процесса адаптивного управления современного предприятия. *Известия КБНЦ РАН*. 2009. № 3(29). С. 34–39.
22. Тюкин И.Ю., Терехов В.А. Адаптация в нелинейных динамических системах. СПб. : ЛКИ, 2008. 384 с.
23. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Москва : ФАИР-ПРЕСС, 2001. 288 с.
24. Маслак О., Яковенко Я., Сокурченко П. Теоретичні і практичні аспекти стійкого розвитку підприємств в умовах невизначеності економічного середовища. *Молодий вчений*. 2017. № 4(44). С. 710–715.

25. Стец І. Адаптивне управління підприємством. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 18. С. 300–305.
26. Кулик Н., Соколенко Т. Технологія адаптації у системі управління підприємством. *Економічний аналіз*. 2013. Т. 14, № 3. С. 96–100.
27. Овчиннікова В.О. Харламова І.М. Адаптивне управління залізничним транспортом України. URL: [http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf) (дата звернення: 15.02.2020).
28. Докієнко Л.М. Управління фінансовою стійкістю підприємств торгівлі : автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.05. Київ, 2005. 21 с.
29. Гарасюк О.А., Богачевська К.В. Удосконалення поняття управління фінансовою стійкістю. *Економіка і регіон*. 2012. № 3(34). С. 228–232.
30. Васильченко Г.В. Теоретичні аспекти дослідження поняття «управління фінансовою стійкістю». *Економічний форум*. 2012. № 2. С. 43–47.

#### References:

1. Abryutina M.S. (2006) Ocenka finansovoj ustojchivosti i platezhesposobnosti rossijskih kompanij [Assessment of financial stability and solvency of Russian companies]. *Finansovij menedzhment*, no. 6, pp. 28–34.
2. Tsal-Tsalko Yu.S. (2002) *Finansova zvitnist pidpryemstva ta analiz* [The financial statements of the enterprise and the analysis]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
3. Filimonenkov O.S. (2002) *Finansy pidpryemstva* [Finance company]. Kyiv: Vyd-vo «Nika-Tsentr». (in Ukrainian)
4. Borysova V.A. (2000) Metodolohichni osnovy analizu finansovoho stanu pidpryemstv ahropromyslovoho vyrobnytstva [Methodological bases of analysis of the financial state of agricultural enterprises]. *Finansy Ukrainy*, no. 10, pp. 66–68.
5. Bakanov M.I., Sheremet A.D. (2002) *Teoriya ekonomicheskogo analiza* [The theory of economic analysis]. Moscow: Finansy i statistika. (in Russian)
6. Savickaya G.V. (2005) *Analiz hozyajstvennoj deyatel'nosti predpriyatiya* [Analysis of economic activity of the enterprise]. [4-e izd., pererab. i dop.]. Minsk: IP «Ekoperspektiva».
7. Lakhtionova L.A. (2004) *Finansovyi analiz silskohospodarskykh pidpryemstv* [Financial analysis of agricultural enterprises]. Kyiv: KNEU. (in Ukrainian)
8. Korytko T.Yu., Dzerzhinskaya V.N. (2008) Monitoring finansovoj ustojchivosti predpriyatiya s uchetom ego zhiznennogo cikla [Monitoring the financial stability of the enterprise, taking into account its life cycle]. *Visnyk Donbaskoi derzhavnoi mashynobudivnoi akademii*, no. 3, pp. 154–160.
9. Piletska S.T. (2014) Sutnist ekonomichnoi stiiikosti ta yii vzaiemozviazok z kryzovymy protsesamy na pidpryemstvi [The essence of economic stability and its relationship with crisis processes in the enterprise]. *Biznes Inform*, no. 5(436), pp. 286–290.
10. Ershova I.V. (1999) *Imushestvo i finansy predpriyatiya. Pravovoe regulirovanie* [Property and finances of the enterprise. Legal regulation]. Moscow: Yurist. (in Russian)
11. Arefieva O.V., Miziuk S.H., Rashchepkin M.D. (2018) Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoho potentsialu pidpryemstv iz pozytsii ekonomichnoi bezpeky [Features of formation of economic potential of enterprises from the point of view of economic security]. *Naukovyi visnyk*, no. 22, vol. 1, pp. 5-9.
12. Bondarenko O., Sukhetskyyi V. (2014) Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstva: teoretychnyi ta praktychnyi aspekty [Financial and economic security of the enterprise: theoretical and practical aspects]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 10. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3580>. (accessed 10 February 2020).
13. Davydiuk T. (2013) Finansovo-ekonomichna bezpeka chy finansova skladova ekonomichnoi bezpeky: epistemolohichni pidkhid [Financial and economic security or the financial component of economic security: an epistemological approach]. *Problemy teorii ta metodolohii bukhhal'terskoho obliku*, kontroliu i analizu, no. 1(25), pp. 39–52.
14. Vasylytsiv T. (2012) *Finansovo-ekonomichna bezpeka pidpryemstv Ukrainy : stratehiia ta mekhanizmy zabezpechennia* [Financial and Economic Security of Ukrainian Enterprises: Strategy and Mechanisms] [monohrafiia]. Lviv: Vydavnytstvo, 386 p.
15. Korchevska L.O., Zhosan H.V. (2010) Metodolohichni pytannia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Methodological issues of economic security of the enterprise]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti* [Bulletin of Economics of Transport and Industry] (electronic journal), no. 29. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010\\_29/10klosoe.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Natural/Vetp/2010_29/10klosoe.pdf) (accessed 10 February 2020).
16. Fisunen P.A., Nahornyi V.V., Levchenko V.F. (2008) Suchasni pidkhody do vyznachennia sutnosti ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Modern approaches to determining the essence of economic security of the enterprise]. *Ekonomichnyi prostir* [Economic space], no. 20/1, pp. 139–144. Available at: [http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/Ekpr/2008\\_20/1/fisun.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Ekpr/2008_20/1/fisun.pdf) (accessed 10 February 2020).
17. Shevchenko I. (2010) Osoblyvosti formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpryemstva [Features of formation of economic security of the enterprise]. *Nauka Moloda*, no. 10, pp. 178–181.

18. Shemaieva L.H. (2010) Ekonomichna bezpeka pidpriemstv u stratehichnii vzaiemodii z subiektamy zovnishnoho seredovyscha [Economic security of enterprises in strategic interaction with environmental actors] avtoref. dys. dokt. ekon. nauk. 21.04.02. Vyshchyi navchalnyi zaklad «Universytet ekonomiky ta prava «Krok». Kyiv, 40 p.
19. Shkarlet S.M. (2007) Formuvannia ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv zasobamy aktyvizatsii yikh innovatsiinoho rozvytku. [Formation of economic security of enterprises by means of activation of their innovative development] avtoref. dys. dokt. ekon. nauk: 08.00.04. Kyiv, 24 p.
20. Ziablitskaia N.V. (2004). Ob osobennostiakh funktsii adaptivnogo upravleniia predpriiatiami v sovremennykh usloviakh Rossii [On the features of the functions of adaptive enterprise management in the modern conditions of Russia]. Vestnik altaiskoi nauki [Bulletin of Altai science], No. 6, pp. 153–159. (in Russian)
21. Tcibizov A.A. (2009). Informatcionnaia komponenta protsessa adaptivnogo upravleniia sovremennogo predpriiatiia [Information component of the adaptive management process of a modern enterprise]. Izvestiia KBNTs RAN [Izvestiya KBNTS RAS], no. 3(29), pp. 34–39. (in Russian)
22. Tiukin I.I., Terekhov V.A. (2008). Adaptatsiia v nelineinykh dinamicheskikh sistemakh [Adaptation in nonlinear dynamic systems]. St. Petersburg: LKI, 384 p. (in Russian)
23. Druker P. (2001). Effektivnoe upravlenie. Ekonomicheskie zadachi i optimalnye resheniia [Effective management. Economic tasks and optimal solutions]. Moscow: FAIR-PRESS, 288 p. (in Russian)
24. Maslak O.I., Aslak O.I., Akovenko Y.U. and Sokurenko P.I. (2017) Teoretychni i praktychni aspekty stiikoho rozvytku pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti ekonomichnoho seredovyscha [Theoretical and practical aspects of sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty of the economic environment]. *Molodyi vchenyi*, vol. 4(44), pp. 710–715.
25. Stec I.I. (2017) Adaptivne upravlinnia pidpriemstvom [Adaptive enterprise management]. *Globalni ta nacionalni problemy ekonomiky*, vol. 18, pp. 300–305.
26. Kulyk N.M., Sokolenko T.M. (2013) Tekhnolohiia adaptatsii u systemi upravlinnia pidpriemstvom [Technology of adaptation in enterprise management system]. *Ekonomichnyi analiz*, T.4, vol. 3, pp. 96–100.
27. Ovchynnikova V.O., Kharlamova I.M. (2017) Adaptivne upravlinnia zaliznychnym transportom Ukrainy [Adaptive railway management in Ukraine]. Available at: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15\\_2\\_2017ua/13.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/15_2_2017ua/13.pdf) (accessed: 15 February 2020).
28. Dokiienko L.M. (2005) Upravlinnia finansovo-voiu stijkistiu pidpriemstv torhivli [Management of financial stability of trade enterprises] : avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk: spets. 08.07.05 – ekonomika torhivli ta posluh, Kyiv, 21 p.
29. Harasiuk O.A. Bohachevska K. V. (2012) Udoskonalennia poniattia upravlinnia finansovoiu stiikistiu. [Improving the concept of financial stability management]. *Ekonomika i rehion*, no. 3(34), pp. 228–232.
30. Vasylichenko H.V. (2012) Teoretychni aspekty doslidzhennia poniattia «upravlinnia finansovoiu stiikistiu». [Theoretical aspects of the study of the concept of «financial stability management»]. *Ekonomichnyi forum*, no. 2, pp. 43–47.

**Борисенко О.С.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Шевченко А.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри маркетингу  
Національного авіаційного університету**Нетребко М.В.**студентка  
Національного авіаційного університету**Borysenko Olena**

National Aviation University

**Shevchenko Anna**

National Aviation University

**Netrebko Mariana**

National Aviation University

## МЕТОДИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПІДГОТОВКИ БІЗНЕС-ПЛАНУ ЯК КЛЮЧОВОГО СКЛАДНИКА СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

## METHODICAL SUPPORT FOR PREPARING A BUSINESS PLAN AS A KEY COMPONENT OF STRATEGIC MANAGEMENT OF ENTERPRISE ACTIVITIES

У статті визначено сутність, місце та роль бізнес-плану у системі стратегічного управління діяльністю підприємства в сучасних умовах, проведено аналіз методики формування структурних елементів бізнес-плану та їхнього змістовного наповнення, а також запропоновано під час розроблення бізнес-планів підприємств брати за основу міжнародні стандарти. Методологічну базу дослідження становили наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та провідних фахівців. Отримані результати дослідження можуть бути використані керівниками підприємств будь-якої галузі та спеціалізованих організацій із метою підвищення якості підготовки бізнес-планів.

**Ключові слова:** ринок, бізнес-план, управління, планування, стратегія підприємства, конкурентоспроможність підприємства.

В статье определена сущность, место и роль бизнес-плана в системе стратегического управления деятельностью предприятия в современных условиях, проведен анализ методики формирования структурных элементов бизнес-плана и их содержательного наполнения, а также предложено при разработке бизнес-планов предприятий брать за основу международные стандарты. Методологическую базу исследования составили научные труды отечественных и зарубежных ученых и ведущих специалистов. Полученные результаты исследования могут быть использованы руководителями предприятий любой отрасли и специализированных организаций с целью повышения качества подготовки бизнес-планов.

**Ключевые слова:** рынок, бизнес-план, управление, планирование, стратегия предприятия, конкурентоспособность предприятия.

The article is to determine the essence and place of the business plan in the system of strategic management of the enterprise. The role of the business plan in the system of strategic management of the enterprise activity in modern conditions is considered, the methodology of forming the structural elements of the business plan and their substantive content is analyzed, and the international standards are proposed in the development of business plans of enterprises. In general, business planning involves solving the strategic and tactical challenges facing the enterprise. Business planning is one of



the most important tools and mechanisms for managing an enterprise that determines and predicts its effectiveness in the future. In this case, business planning can be both an objective assessment of the firm's own business activity, and a necessary tool for strategic project-investment decisions in accordance with market needs and the situation. Thus, business planning allows to respond as quickly and adequately to changes in the market, internal infrastructure and helps to increase the competitiveness of the enterprise. Thus, business planning itself can become an effective tool in strategic management in the fight against change and a key component of forming a successful strategy for the development of any enterprise. The methodological basis of the research was the scientific works of domestic and foreign scientists and leading experts. The results of the study can be used by managers of enterprises of any industry and specialized organizations to improve the quality of preparation of business plans.

**Key words:** market, business plan, management, planning, enterprise strategy, enterprise competitiveness.

**Постановка проблеми.** Нестабільність економіки України та динаміка міжконтинентальної інтеграції в умовах жорсткої конкуренції виявили неспроможність більшості підприємств України до повноцінного комерційного існування. Зважаючи на динаміку кризових явищ не лише у економіці України, а й у світовому масштабі, особливої актуальності набуває дослідження можливостей та методів ефективного управління підприємством в умовах кризи, загострюється питання визначення глибини кризи, причин її розвитку й контролю причин виникнення. Таким чином, у сучасних умовах розвитку економічної системи України важливого значення набуває підвищення конкурентоспроможності суб'єктів підприємницької діяльності шляхом стійкого стратегічного розвитку на основі забезпечення гнучкості і швидкості прийняття управлінських рішень. Визначальним складником сучасних систем менеджменту підприємств є планування бізнесу. Саме тому, на нашу думку, виникає необхідність проведення дослідження, що націлене на розроблення бізнес-планування як дієвого інструменту сучасного менеджменту, завдяки якому підприємства можуть визначати стратегічну мету і завдання свого функціонування, обґрунтовувати шляхи та засоби покращення результатів підприємницької діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Теоретичним та методологічним аспектам бізнес-планування діяльності підприємств було присвячено низку наукових праць, зокрема таких відомих вітчизняних та зарубіжних учених, як: К. Барроу [1], О. Волков, В.А. Горемікін, О.Г. Дерев'янко, М. Денисенко, А.Ю. Богомолів, В.Р. Кучеренко, М.П. Мальська, А. Гречан, Р. Гріфін, В. Іванова, І.В. Тирпак, О. Кузьмін, О. Мельник, Г.В. Осовська [3], О. Бланк, А. Грязнова, С.Ф. Покропивний [2], В.М. Попов [4], А. Кредісов, Л. Ліоненко, А. Тельнова, С.М. Соболев [2], В. Слишков, В. Стадник, Г.М. Тарасюк [5], О. Терещенко, Г.О. Швиданенко [2], В. Ясинський та ін. Водночас не досить висвітленими і навіть суперечливими

залишаються особливості бізнес-планування підприємств у сучасних умовах. Необхідність визначення сутності та теоретичних засад розроблення бізнес-планів підприємств з урахуванням світового досвіду та особливостей розвитку економіки України зумовлюють актуальність теми дослідження.

**Метою** дослідження є розкриття сутності та місця бізнес-плану в системі стратегічного управління діяльністю підприємства, теоретичних та практичних засад його розроблення в сучасних умовах господарювання.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах динамічного розвитку підприємств для підвищення ефективності їхнього бізнесу і зростання конкурентоспроможності їм необхідні сучасні підходи до управління. Одним із найбільш ефективних інструментів управління бізнесом є бізнес-планування, яке відіграє все більшу роль у сучасному менеджменті.

Як в економічній літературі, так і в господарській практиці поняття «бізнес-планування» використовується у двох змістовних значеннях: широкому і вузькому. Дослівно «бізнес-планування» (business-planning) перекладається з англійської мови як «планування бізнесу, підприємницької діяльності», «планування підприємництва». Що ж стосується визначення сутності самого поняття «підприємництво», то з цього приводу є безліч думок, відповідно до яких ця категорія трактується як: процес створення чогось нового; динамічний процес нарощування багатства; принципово новий тип господарювання, що базується на інноваційній поведінці власників підприємства; вміння організувати власний бізнес і успішно здійснювати функції, пов'язані з його управлінням.

Результати досліджень ролі та місця бізнес-планування в системі планування діяльності підприємства викладені в багатьох наукових працях відомих учених-економістів [2; 3; 4]. Водночас перед сучасними дослідниками і досі постають такі питання, як: визначення сутності, значення та функції бізнес-планування в системі управління конкурентоспроможністю

сучасного підприємства; узагальнення вимог до змісту та структури бізнес-плану; розроблення методик розрахунку ключових показників, що свідчать про доцільність реалізації бізнес-ідеї, що знаходить своє відображення у бізнес-плані підприємства; обґрунтування доцільності реалізації розробленого бізнес-плану підприємства; формулювання висновків щодо ефективності майбутньої діяльності підприємства; особливості застосування міжнародних стандартів розроблення бізнес-планів.

У самій технології бізнес-планування закладено механізм пошуку оптимального управлінського рішення, виходячи з можливостей зовнішнього середовища і потенціалу внутрішнього середовища підприємства.

Планування діяльності вітчизняних підприємств набуває все більшого значення у зв'язку зі швидкими змінами в середовищі функціонування підприємства, яке з часом стає все більш динамічним, невизначеним та агресивним щодо підприємства. Таким чином, можливим інструментом протидії несприятливому впливу середовища є бізнес-планування як процес постійного і систематичного упорядкування функціонування підприємства шляхом розроблення стратегій, тактичних та оперативних дій для їх реалізації. Бізнес-план повинен визначати цілі підприємства та пояснювати, як і коли вони будуть досягнуті, які ресурси для цього потрібні та чим підтверджуються зроблені припущення [1, с. 24].

Виділяють три основні причини необхідності бізнес-планування:

– процес складання бізнес-плану змушує об'єктивно, критично і неупереджено поглянути на розвиток підприємства. План сприяє запобіганню помилок, даючи можливість зрозуміти, для чого все це робиться. Це добре обміркований маршрут, що відображає сувору черговість дій та пріоритети за умов обмежених ресурсів;

– бізнес-план є тим робочим інструментом, який за належного використання допомагає ефективно контролювати й управляти підприємством.

– бізнес-план є засобом повідомлення підприємницьких ідей іншим зацікавленим особам (контактним аудиторіям) та інструментом комунікацій між суб'єктами господарювання. Якісно розроблений бізнес-план справляє сприятливе враження на людей, з якими передбачається співпрацювати, таких як: інвестори, банкіри, співвласники, бізнес-партнери, державні органи влади тощо. Він повною мірою характеризує компетентність і рівень професіоналізму розробника.

Бізнес-планування слід розглядати як механізм інтеграції управлінських функцій із

метою створення стратегічно керованого підприємства, що, у свою чергу, вимагає тісного взаємозв'язку стратегічного й оперативного планування. Загально визнаним документом процесу бізнес-планування є бізнес-план, який використовується як засіб управління.

У сучасній економічній літературі та практичній діяльності менеджерів підприємств є багато визначень бізнес-плану і процесу бізнес-планування, часом дуже суперечливих і таких, які не повною мірою відображають практичну сутність цих категорій.

На думку С.Ф. Покропівного, сфери застосування бізнес-планів можна згрупувати за кількома аспектами:

– як самодостатній інструмент внутрішньофірмового планування й аналог стратегічного плану;

– як інструмент ділового планування, насамперед планування відносин із контактними аудиторіями організації, від яких залежить обсяг її фінансових ресурсів (кредиторами, інвесторами);

– як плановий документ, що розробляється на рівні структурного підрозділу підприємства [2, с. 6].

На базі синтезу цих підходів найбільш повно висвітлює сутність бізнес-плану таке визначення: бізнес-план – це письмовий документ, у якому викладено сутність підприємницької ідеї, шляхи й засоби її реалізації, охарактеризовано ринкові, виробничі, організаційні та фінансові аспекти майбутнього бізнесу, а також особливості управління ним [2, с. 6].

Опрацювання бізнес-плану як комплексного багатофункціонального документа має кілька цілей.

По-перше, бізнес-план – це інструмент для залучення зовнішнього капіталу, необхідного для реалізації підприємницького проекту. Бізнес-план містить відомості не лише про виробничі, ринкові, організаційні, а й про фінансові аспекти майбутнього бізнесу. Фінансові розрахунки, що наводяться у бізнес-плані, пояснюють, скільки необхідно стартового капіталу, на які цілі будуть витрачатися гроші, як будуть повертатися борги потенційним кредиторам, який ступінь ризику бізнесу тощо. Усе це створює надійне, реальне підґрунтя для побудови ділових, конструктивних взаємин із тим, у кого підприємець має намір позичити гроші для реалізації свого проекту [5].

По-друге, на початковій стадії реалізації підприємницького проекту бізнес-план є основним інструментом комунікації між підприємцем і майбутніми постачальниками, продавцями та робітниками. За допомогою бізнес-плану підприємець має переконати своїх майбутніх ділових партнерів, а також найманих

працівників, що підприємницька ідея справді є перспективною, а головне, що в підприємця є обґрунтована реальна програма успішної реалізації такої ідеї. Бізнес-план стандартизує процедуру ознайомлення з бізнесом, заощаджує час, упорядковує контакти [5].

По-третє, бізнес-план – це спосіб моделювання системи управління майбутнім бізнесом, ризиками, відносинами із партнерами, зацікавленими сторонами. Практика свідчить, що успіх підприємницької діяльності визначають три фактори: правильне розуміння реальної ситуації в цей момент; чітка постановка цілей, що їх бажає досягти підприємець; якісне планування процесів переходу з одного стану в інший [5].

У бізнес-плані формулюються перспективи та поточні цілі реалізації ідеї, оцінюються сильні і слабкі сторони бізнесу, наводяться результати аналізу ринку та його особливостей, викладаються подробиці функціонування підприємства за цих умов, визначаються обсяги фінансових і матеріальних ресурсів для реалізації проекту [1, с. 120].

У ринковій системі господарювання бізнес-план виконує дві найважливіші функції:

- зовнішню – ознайомити різних представників ділового світу із сутністю та основними аспектами реалізації конкретної підприємницької ідеї;
- внутрішню – опрацювати механізм самоорганізації, тобто цілісну, комплексну систему управління реалізацією підприємницького проекту [4].

Необхідно точно уявляти свої потреби на перспективу не лише в матеріальних, трудових, інтелектуальних, але і в фінансових ресурсах, що дуже суттєво в ринковій економіці. Важливо знайти джерела їх отримання, вміти виявляти ефективність використання ресурсів у процесі роботи підприємства. Звідси забезпечення його господарської діяльності, яка здійснюється на основі плану, є важливим завданням для будь-якого менеджера. Недооцінка планування підприємницької діяльності в умовах ринку, його ігнорування приводять до великих економічних втрат і в кінцевому рахунку до банкрутства.

Зовнішні інвестори та кредитори ніколи не вкладатимуть гроші в бізнес, якщо не ознайомляться з ретельно підготовленим бізнес-планом. Такий план має переконати потенційних інвесторів у тому, що підприємницький проект має чітко визначену стратегію успіху та заслуговує на фінансову підтримку.

Не менш важливою є і внутрішня функція бізнес-плану, в межах якої можна виділити два напрями його застосування:

- як інструменту стратегічного планування та оперативного управління діяльністю під-

приємства. Розроблення бізнес-плану вимагає визначення не тільки стратегічних напрямів і цілей діяльності, а й оперативних дій для їх досягнення. Тобто бізнес-план є основою поточного планування всіх аспектів діяльності підприємства, він сприяє глибокому усвідомленню працівниками особистих завдань, пов'язаних зі спільним для них бізнесом;

- як механізму аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства.

Бізнес-план дає змогу аналізувати, контролювати й оцінювати успішність діяльності у процесі реалізації підприємницького проекту, виявляти відхилення від плану та своєчасно коригувати напрями розвитку бізнесу [2].

Розглядаючи бізнес-планування як складник системи управління підприємством, можна виокремити три основні сфери його застосування для прийнятих управлінських рішень:

- управління поточною діяльністю і розвитком підприємства;
- управління змінами на підприємстві;
- управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства.

Найчастіше у практиці господарювання підприємств розробляються бізнес-плани для управління поточною діяльністю і розвитком підприємства та управління змінами на підприємстві. Тому можна стверджувати про переважне застосування двох основних типів бізнес-планів. Бізнес-план управління специфічними разовими завданнями в діяльності підприємства розробляється значно рідше, в основному підприємствами великого бізнесу або їх об'єднаннями.

Для управління поточною діяльністю та розвитком підприємства застосовується корпоративний бізнес-план, який можна також називати управлінським. Такий бізнес-план поєднує основні елементи стратегічного, тактичного й оперативного планування. Його домінуючою функцією є внутрішня, яка проявляється у застосуванні інструментів стратегічного планування та оперативного управління діяльністю підприємства, механізмів аналізу, контролю й оцінки діяльності підприємства. Корпоративний бізнес-план дає змогу здійснювати аналіз, контроль і оцінку ефективності підприємницької діяльності, виявляти фактичні відхилення від плану та своєчасно вносити зміни в процес функціонування підприємства.

Корпоративний бізнес-план є ключовою ланкою всього процесу бізнес-планування, оскільки встановлює цілі і стратегії, за допомогою яких підприємство збирається ці цілі досягти. Результатом розроблення цього типу бізнес-плану повинна стати узгоджена стратегія і докладний план дій із зазначенням конкретних кроків щодо досягнення поставлених цілей.

Динамічний розвиток підприємства можливий тільки за створення спеціального механізму управління змінами, складовою частиною якого є розроблення бізнес-планів проектів. Цей тип бізнес-планів може бути як складовою частиною загальної системи бізнес-планування, так і самостійним документом для здійснення інвестиційної політики підприємства.

Бізнес-план проекту, на відміну від корпоративного бізнес-плану, здебільшого орієнтований на реалізацію зовнішньої функції і виступає певною мірою документом «рекламного» характеру, основним призначенням якого є максимально ефективна презентація бізнес-проекту контактним аудиторіям та його можливим зовнішнім учасникам. Бізнес-план проекту є втіленням усіх складників досягнення успіху підприємства. Він дає змогу сформулювати бізнес-ідею, розробити і донести план реалізації цієї ідеї до всіх зацікавлених осіб.

Для виділення методичних особливостей складання бізнес-планів різних інвестиційних проектів доцільно розділити останні на дві групи. Першу групу становлять бізнес-плани великих інвестиційних проектів, орієнтованих на пошук зовнішніх джерел фінансування як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках капіталу. Методика і структура такого типу бізнес-плану найбільш формалізована і ґрунтується на загальноновизначених методичних положеннях.

Другу групу становлять бізнес-плани локальних інвестиційних проектів, орієнтованих на вирішення конкретного завдання у складі загального управлінського плану підприємства. Основне завдання таких бізнес-планів – викласти конкретний план реалізації проекту і дати економічну оцінку ефективності інвестування в цей проект.

У сучасній практиці бізнес-планування варто виокремити декілька типів бізнес-планів, вибір яких залежить від групи завдань на майбутнє:

1. Комерційно-виробничий бізнес-план необхідний для вирішення проблем комерційної і виробничої діяльності під час досягнення цілей розвитку підприємства. Для нього характерне обґрунтування шляхів досягнення цілей розвитку з найменшими витратами.

2. Інвестиційний бізнес-план є інструментом заохочення інвесторів. Метою такого плану є будівництво нового об'єкта або кардинальні зміни застосовуваної технології діяльності, тобто використання економічних категорій, пов'язаних із поняттям капітальних вкладень.

3. Бізнес-план фінансового оздоровлення складається підприємством, яке є неплатоспроможним. Для нього характерна складна процедура погоджень розрахунків із кредито-

рами і власником підприємства, який є потенційним банкрутом.

4. Бізнес-план для отримання кредиту розробляють із метою збільшення оборотного капіталу для реалізації широкомасштабних цілей діяльності, які можуть бути не пов'язані з основною діяльністю, а спрямовані на диверсифікацію роботи.

5. Бізнес-план структурного підрозділу – викладення вищому керівництву підприємства розробленого плану розвитку господарської діяльності підрозділу.

6. Бізнес-план заявки на грант складається з метою отримання фінансових коштів з державного бюджету або благодійних фондів для вирішення соціально-політичних та наукових проблем.

Розроблення бізнес-плану підприємства ґрунтується на принципах, методах та інформаційній базі. Головними принципами бізнес-планування є:

– адекватність – бізнес-план повинен відповідати наявним ринковим умовам, розмірам та можливостям підприємства, його ресурсному забезпеченню тощо;

– цільовий характер – зміст окремих розділів повинен розкривати підприємницьку ідею;

– системність – показники, розраховані під час бізнес-планування, мають бути ув'язаними в єдину систему та узгодженими між собою;

– науковість – усі розрахунки, проведені під час розробки бізнес-плану, мають ґрунтуватись винятково на наукових підходах та методиках;

– оптимальність – забезпечення вибору найкращого варіанта реалізації підприємницького проекту.

Таким чином, розроблення бізнес-плану – це важлива та корисна процедура з погляду управління підприємством, адже бізнес-план чітко і детально описує перспективи функціонування фірм, показує, як її керівники планують досягти мети. Розроблення бізнес-плану – це досить трудомісткий процес. Практика свідчить, що для розроблення бізнес-плану середньої складності необхідно до 200 годин.

Процес розроблення бізнес-плану починається з формування інформаційного поля, тобто зі збору інформації щодо майбутнього бізнесу.

Інформаційне поле бізнес-плану – це сукупність документів чи даних правового, політичного, економічного, комерційного, науково-технічного, зовнішньоекономічного та соціального характеру, які забезпечують інформаційні потреби підприємця в процесі опрацювання бізнес-плану [5].

Інформаційну базу бізнес-планування можна умовно поділити на внутрішню (можна



одержати безпосередньо на підприємстві – фінансова та статистична звітність, інформація управлінського обліку) та зовнішню (одержання можливе лише із зовнішнього середовища функціонування підприємства – статистичні бюлетені, результати маркетингових досліджень ринку, нормативно-правові акти).

Підприємницька ідея, втілена в будь-якій продукції, може бути успішною лише тоді, коли ця продукція знайде споживача. Саме для цього збирають маркетингову інформацію, тобто інформацію про:

- потенційних споживачів продукції майбутнього бізнесу, їхні запити і незадоволені потреби;

- технічні, експлуатаційні, споживчі якості аналогічних видів продукції й ціни на них;

- особливості просування цієї групи продукції на споживчий ринок та інші відомості, що характеризують ринок майбутнього бізнесу [5].

Часто приваблива з маркетингових позицій підприємницька ідея наражається на перешкоди виробничого характеру. Тому збір виробничої інформації, встановлення контактів і проведення попередніх переговорів із потенційними постачальниками та партнерами з виробничої кооперації є необхідним елементом формування інформаційного поля бізнес-плану. Завдання підприємства полягає не лише в тому, щоб виготовити й довести свій продукт до споживача. Зробити це треба так, щоб окупити всі витрати на виробництво та реалізацію продукту та ще й отримати певний прибуток. З цього погляду підприємця цікавить також і фінансова інформація.

Отже, зусилля підприємця в процесі формування інформаційного поля бізнес-плану мають бути зосереджені в основному на пошуку маркетингової, виробничої, фінансової та загальноекономічної інформації.

Процес складання бізнес-плану є специфічним у кожному конкретному випадку, але незалежно від сфери діяльності й особливостей компанії, що готує бізнес-план, можна визначити кілька стандартних етапів його розроблення:

- визначення мети написання бізнес-плану;
- чітке визначення списку тих, кому буде наданий бізнес-план.

- збір інформації, необхідної для написання бізнес-плану;

- вибір структури бізнес-плану і його розроблення.

У своїй основі різні плани повинні бути однакові за своєю структурою і відрізнятися тільки обсягом і специфікою завдань, які треба буде розв'язати. Цінність бізнес-плану залежить від корисності інформації, яку він містить. Основними показниками якості інформації вважа-

ють: об'єктивність, актуальність, релевантність, комунікативність, наочність [4].

Оскільки інформаційне поле бізнес-плану не може складатися тільки з фактичної інформації, будь-яке передбачення майбутнього, а також розроблення бізнес-плану завжди характеризується певним ступенем невизначеності.

Наповнення бізнес-плану виробничого підприємства та організації має низку загальних рис і обов'язкових компонентів. Адже кожне з них працює в ринкових умовах і бореться з конкурентами за клієнта. Помилково вважати, що він необхідний підприємству тільки на первинній стадії розвитку бізнесу або під час упровадження нового продукту. План повинен супроводжувати бізнес від першого до останнього дня, систематично оновлюватися, змінюватися паралельно зі змінами у ринковому середовищі, економіці або самій фірмі [1].

Узагальнення досвіду підприємницької діяльності дає змогу виділяти під час роботи над бізнес-планом три стадії: початкову, підготовчу та основну.

Початкова стадія розроблення бізнес-плану передбачає пошук підприємницької ідеї та її обґрунтування. На цій стадії збирається та опрацьовується інформація щодо підприємницького проекту, його характеристик, сильних та слабких ознак, сприятливих можливостей та загроз із боку зовнішнього середовища, формування цілей його реалізації та визначення шляхів і засобів їх досягнення. Після завершення підготовчої розпочинають реалізацію основної стадії розроблення бізнес-плану – безпосередньо написання цього документа. Варто зазначити, що сформовані на підготовчій стадії місія, цілі, стратегія та тактика реалізації бізнес-проекту утворюють каркас кожного з розділів цього документа, визначають його спрямованість та формують логіку побудови.

Структура бізнес-плану може варіюватися залежно від типу підприємства, цілей, завдань і, що важливо, стандартів складання подібних документів. Стандарт бізнес-плану – це певна схема, рекомендації, вимоги, структура, набір правил, яких обов'язково потрібно дотримуватися, щоб наведений бізнес-план давав повне уявлення про проект. Чинне українське законодавство не закріплює не тільки форми і порядок бізнес-планування, але й саму обов'язковість розроблення таких планів. Найпоширеніші міжнародні стандарти у бізнес-плануванні розроблені Європейським банком реконструкції й розвитку (ЄБРР), організацією United Nations Industrial Development Organization (UNIDO), BFM Group (BFM Group – українська інвестиційно-проектна компанія, що працює на ринку бізнес-планування, інвестиційного консалтингу, оцінки



інвестиційної привабливості підприємств) та консалтинговою компанією KPMG (таблиця 1). Порівняння запропонованої структури бізнес-планів дає змогу виокремити типові його розділи.

Міністерством економічного розвитку і торгівлі України (МЕРТ) у 2006 році розроблено Методичні рекомендації з розроблення бізнес-плану підприємств. Метою цього стандарту є забезпечення однозначного підходу до розроблення бізнес-планів вітчизняними підприємствами. Методичні рекомендації узагальнюють світовий та вітчизняний досвід розроблення бізнес-плану підприємств як основи їхнього інвестиційного розвитку. Вони призначені для надання методичної допомоги підприємствам під час складання річних та довгострокових планів їхнього розвитку.

Бізнес-план підприємства складається з таких основних розділів, як:

- резюме;
- характеристика підприємства;
- характеристика продукції (послуг), що виробляється підприємством;

- дослідження та аналіз ринків збуту продукції (послуг);
- характеристика конкурентного середовища та конкурентні переваги;
- план маркетингової діяльності;
- план виробничої діяльності підприємства;
- організаційний план;
- план охорони навколишнього середовища;
- фінансовий план та програма інвестицій;
- аналіз потенційних ризиків;
- бюджетна та економічна ефективність інвестиційного бізнес-плану;
- соціально-економічні наслідки реалізації інвестиційного бізнес-плану.

Наведений стандарт бізнес-плану загалом близький до стандартної загальноприйнятої структури бізнес-плану проекту. При цьому слід враховувати, що єдиних універсальних стандартів у принципі немає, оскільки цілі і методи ведення бізнесу істотно різняться. Отже, розроблення бізнес-плану інвестиційного проекту в сучасних умовах розвитку національної економіки

Таблиця 1

Структура бізнес-плану за міжнародними стандартами

ЄБРР	UNIDO	BFM Group	KPMG
1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Підприємство - історія розвитку підприємства і його стан на момент створення бізнес-плану, опис поточної діяльності, - власники, керівний персонал, працівники підприємства, - поточна діяльність, - фінансовий стан, - кредити. 4. Проект - загальна інформація про проект, - інвестиційний план проекту, - аналіз ринку, конкурентоспроможність, - опис виробничого процесу, - фінансовий план, - екологічна оцінка. 5. Фінансування та погашення кредитних коштів, - застава і гарантії повернення займу, - обладнання та роботи, які будуть фінансуватися за рахунок кредитних коштів, - SWOT-аналіз, - ризики та заходи щодо їх зниження). 6. Додатки.	1. Резюме. 2. Опис галузі та компанії. 3. Опис послуг (товарів). 4. Продажі і маркетинг. 5. План виробництва. 6. Організаційний план. 7. Фінансовий план. 8. Оцінка ефективності проекту. 9. Гарантії та ризики компанії. 10. Додатки.	1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме бізнес-плану. 3. Загальні положення - інформація про підприємство, - інформація про проект. 4. Маркетинговий план - галузеве середовище бізнесу, - характеристика продуктів (послуг), - аналіз ринків збуту, - конкуренція і конкурентні переваги, - організація зовнішньоекономічної діяльності компанії, - стратегія плану маркетингу, - план продажів, - витрати на маркетинг. 5. Організаційний план і менеджмент. 6. Інвестиційний план. 7. Виробничий план. 8. Фінансовий план. 9. Оцінка ризиків проекту. 10. Додатки до бізнес-плану. 11. Інформація щодо забезпечення проекту.	1. Меморандум про конфіденційність. 2. Резюме. 3. Продукція та послуги. 4. Аналіз ринку і галузі. 5. Цільові ринки. 6. Стратегії реклами і просування. 7. Управління. 8. Фінансовий аналіз. 9. Додатки.

Джерело: [2, с. 71]

потребує знання найбільш поширених стандартів бізнес-планування та уміння їх творчого застосувати до конкретного бізнес-проекту.

Згідно з рекомендаціями експертів, суть бізнес-плану має бути викладена вже у перших рядках. Слід в обов'язковому порядку дотримуватися чіткої концепції. У декількох реченнях необхідно вміти пояснити, у чому полягають конкурентні переваги представленого проекту. Саме тому ефективний бізнес-план повинен вказати на ключові переваги проекту та причини, за яких користувачі повинні будуть платити за певну послугу або товар. При цьому для інвесторів необхідно зазначити суму фінансових коштів, необхідних підприємству для старту, розширення або підтримки його поточної діяльності.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Суттєві зміни в середовищі функціонування вітчизняних підприємств потребують принципово нових підходів та засобів вирішення господарських проблем. У країнах із розвинутою ринковою економікою реалізація будь-якого комерційного проекту починається з розроб-

лення бізнес-плану. Цей документ розглядають не лише як дійовий інструмент управління фірмою, а і як засіб залучення необхідного фінансування. Розроблення бізнес-плану дає керівництву підприємства можливість визначити економічну доцільність здійснення проекту, з'ясувати цілі бізнесу та підтримувати його розвиток у визначеному напрямку, передбачити можливі результати різних стратегій.

Сьогодні бізнес-план став основним документом, без якого не може обійтися жодне підприємство, оскільки саме в ньому відображається детальний аналіз та розрахунок проведення запропонованого виробничо-економічного рішення. Хоча нині жодний юридичний документ в Україні не встановлює обов'язковості підготовки бізнес-плану.

Таким чином, подальшого розроблення потребують такі питання, як структура бізнес-плану підприємства, обґрунтування вибору та методології розрахунку системи показників бізнес-планів різних типів, а також оцінки ефективності розроблення та реалізації бізнес-планів діяльності підприємств.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барроу П. Бизнес-план, который работает / Пол Барроу ; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2011. 288 с.
2. Бізнес-план: технологія розробки та обґрунтування : навч. посіб. / С.Ф. Покропивний, С.М. Соболюк, Г.О. Швиданенко, О.Г. Дерев'янку. Вид. 2-ге, доп. К. : КНЕУ, 2012. 379 с.
3. Осовська Г.В. Економічний словник : наук. видання / Осовська Г.В., Юшкевич О.О., Завадський Й.С. К. : Кондор, 2013. 358 с.
4. Попов В.М. Бизнес-планирование : учебник ; под ред. В.М. Попова, С.И. Ляпунова, С.Г. Млодика. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2009. 816 с.
5. Тарасюк Г.М. Бізнес-план : розробка, обґрунтування та аналіз : навч. посіб. / Г.М. Тарасюк. К. : Каравела, 2012. 280 с.

#### **References:**

1. Barrou, P. (2011) Biznes-plan, kotoryy rabotaet / Pol Barrou ; per. s angl. – Moscow: Alpina Biznes Buks, 288 s.
2. Pokropyvnyy, S.F., Sobol', S.M., Shvydanenko, H.O., Derev'yanko, O.H. (2012) Biznes-plan : tekhnolohiya rozrobky ta obgruntuvannya. Vyd. 2-he, dop. Kyiv: KNEU, 379 s.
3. Osovs'ka, H.V., Yushkevych, O.O., Zavads'kyi, Y.S. (2013) Ekonomichnyy slovnyk : nauk. vydannya. Kyiv: Kondor, 358 s.
4. Popov, V.M. (2009) Biznes-planirovanie; pod red. V.M. Popova, S.I. Lyapunova, S.G. Mlodika. 2-e izd., pererab. i dop. Moscow: Finansy i statistika, 816 p.
5. Tarasyuk, H.M. (2012) Biznes-plan : rozrobka, obgruntuvannya ta analiz. Kyiv: Karavela, 280 s.

**Дем'янчук М.А.**кандидат економічних наук,  
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування  
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова**Demianchuk Maryna**

Odessa I.I. Mechnikov National University

## ВПЛИВ ЦИФРОВИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ НА ІНТЕЛЕКТУАЛЬНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ПІДПРИЄМСТВА

## INFLUENCE OF DIGITAL TRANSFORMATIONS ON INTELLECTUAL POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Персоніфікований інтелектуальний людський потенціал у сучасних умовах цифровізації здійснює значний вплив на інтелектуальний потенціал підприємств. Метою роботи є виявлення впливу цих процесів на інтелектуальний капітал підприємства для формування концептуальних основ структури його інтелектуального потенціалу та формування інструментарію кількісного визначення показників, що його характеризують. Інтелектуальний потенціал підприємства необхідно розуміти як системно-динамічну постійно змінну цілісність, складники якої знаходяться у взаємозв'язку, взаємозалежності і взаємодії. Просторово-часова реалізація можливостей, що містяться в наявних ресурсах, приведе до впровадження в усі сфери діяльності підприємства інформаційно-комунікаційних технологій та сприятиме його збалансованому розвитку та забезпеченню його конкурентоспроможності. У роботі продемонстровано вплив діджиталізації бізнес-процесів підприємства на його інтелектуальний капітал, сформовано концептуальні основи формування структури інтелектуального потенціалу та наведено методичні основи його оцінки.

**Ключові слова:** цифровізація, ІКТ, діджиталізоване підприємство, персоніфікований інтелектуальний капітал, інтелектуальний капітал, інтелектуальний потенціал.

Персонифицированный интеллектуальный человеческий потенциал в современных условиях цифровизации оказывает значительное влияние на интеллектуальный потенциал предприятий. Целью работы является выявление влияния этих процессов на интеллектуальный капитал предприятия для формирования концептуальных основ структуры его интеллектуального потенциала и формирования инструментария количественного определения показателей, характеризующих его. Интеллектуальный потенциал предприятия необходимо понимать как системно-динамическую постоянно меняющуюся целостность, составляющие которой находятся во взаимосвязи, взаимозависимости и взаимодействия. Пространственно-временная реализация возможностей, содержащихся в имеющихся ресурсах, приведет к внедрению во все сферы деятельности предприятия информационно-коммуникационных технологий и будет способствовать сбалансированному его развитию и обеспечению его конкурентоспособности. В работе продемонстрировано влияние диджитализации бизнес-процессов предприятия на его интеллектуальный капитал, сформированы концептуальные основы формирования структуры интеллектуального потенциала и представлены методические основы его оценки.

**Ключевые слова:** цифровизация, ИКТ, диджитализированное предприятие, персонифицированный интеллектуальный капитал, интеллектуальный капитал, интеллектуальный потенциал.

The personified intellectual human potential, representing the totality of the mind, education, consciousness, thinking, abilities and business intuition, has a significant impact on the intellectual potential of enterprises. These problems are especially acute in modern conditions of digitalization of the main business processes of enterprises and the whole society. Despite the significant achievements of scientists, more detailed study requires management and assessment of the intellectual potential of enterprises in these conditions. Therefore, the aim of the work is to identify the impact of digitalization of the enterprise's business processes on its intellectual capital to form the conceptual foundations of the formation of the structure of the intellectual potential of a digitalized enterprise and the formation of tools for the quantitative determination of indicators characterizing it. An analysis of the scientific literature made it possible to establish resource, functional, and productive approaches to determining the essence of the concept of "intellectual potential of an enterprise," but each of them has its own

certain disadvantages. In modern conditions of transformational changes, the intellectual potential of an enterprise must be understood as a system-dynamic, constantly changing integrity, the components of which are interconnected, interdependent and interacting, and the spatio-temporal realization of the opportunities contained in the available resources, which will lead to the implementation of information and communication technologies and will contribute to the balanced development of his enterprise and ensure its competitiveness. The influence of the digitalization of the enterprise's business processes on its intellectual capital is demonstrated and a model for the formation of its essence is graphically presented. All this provided the basis for the formation of the conceptual foundations of the formation of the structure of the intellectual potential of a digitalized enterprise. A toolkit for assessing the intellectual potential of the enterprise has been formed taking into account the intellectual potential of the personnel, intellectual and material support and the intellectual and information base. An increase in the level of quality of intellectual potential will lead to an increase in business value and to the emergence of additional synergetic flows.

**Key words:** digitalization, ICT, digitalized enterprise, personified intellectual capital, intellectual capital, intellectual potential.

**Постановка проблеми.** В умовах сучасності, створюючи інноваційну культуру управління підприємством для досягнення, впровадження та підтримки конкурентних переваг, необхідно створювати бази знань та даних, обмінюватися досвідом, що здійснюється за допомогою інтелектуального потенціалу. На інтелектуальний потенціал підприємства здійснює значний вплив людський капітал, який виступає рушійною силою в усіх трансформаціях та змінах в економіці, забезпечує високий рівень конкурентоспроможності та визначає сучасний соціально-економічний прогрес.

Для досягнення конкурентних переваг у діджиталізованому суспільстві підприємства повинні впроваджувати сучасні наукомісткі технології та розробляти нову продукцію, що в свою чергу потребує створення сприятливих умов для наукових досліджень та науково-технічного прогресу. Всі ці процеси ґрунтуються на високому рівні освіти, підвищенні кваліфікації та визнанні необхідності невинного навчання персоналу підприємства. Інтелектуальний потенціал відіграє важливу роль не тільки на окремих підприємствах, а й для суспільства загалом, особливо на сучасному етапі розвитку, коли відбувається діджиталізація усіх сфер та напрямів діяльності підприємств, а суспільство стає цифровим.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед учених, які проявляють активний інтерес до сутності понять «інтелектуальний потенціал» та «інтелектуальний капітал» як економічних категорій, визначають проблеми структурного аналізу інтелектуального потенціалу підприємства та методологію формування його структури, слід виділити Л.І. Абалкіна, Є.І. Андроса, О.В. Березіна, А.Б. Борисова, М.Й. Варія, Б.М. Величковського, С.Й. Вовканича, Л.М. Дибу, О.М. Ждана, Й.С. Завадського, В.П. Зінченка, О. Кендюхова, О.А. Князеву [1], В.Ю. Крамаренка, В.А. Лаврентьева, І.П. Мойсе-

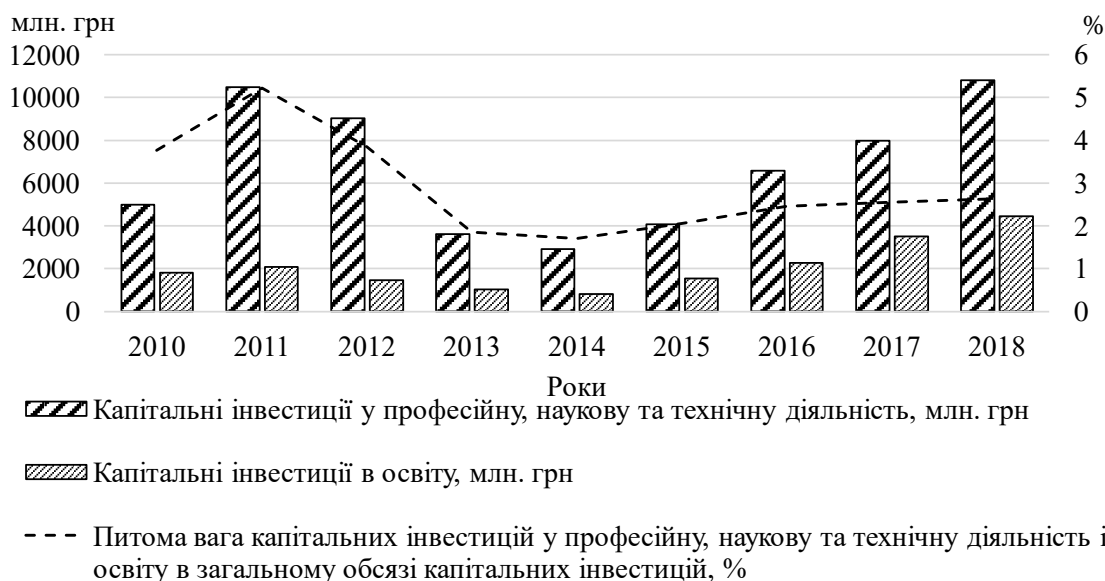
енко, О.Г. Назарову, С.І. Ожегова, І.П. Отенка, Ж. Піаже, Г.В. Реку, М.В. Семикіну, Й. Ситника, М.Л. Смульсона, Т.А. Соловійову, Дж. Стернберга, М.Г. Чумаченка та інших. Проте, незважаючи на популярність досліджуваної категорії, невизначеність щодо її змісту ускладнює процес управління інтелектуальним потенціалом підприємства та його оцінки в умовах досягнення ним збалансованого розвитку за цифровізації діяльності та визначає необхідність здійснення подальших розробок у цьому напрямі.

**Метою дослідження** є виявлення впливу цифровізації бізнес-процесів підприємства на його інтелектуальний капітал для формування концептуальних основ структури інтелектуального потенціалу діджиталізованого підприємства та формування інструментарію кількісного визначення показників, що його характеризують.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Бурхливий розвиток та впровадження ІКТ в усі сфери життя суспільства та всі сфери економічної діяльності спричиняє глобальні трансформаційні процеси. При цьому в цих умовах саме інтелект та людський потенціал є основою розвитку і функціонування сучасного інформаційного суспільства і має важливу роль у досягненні збалансованого ефективного розвитку як окремих підприємницьких структур, так всього суспільства загалом.

Слід зазначити, що протягом 2010–2018 років в Україні спостерігаються коливання капітальних інвестицій у професійну, наукову та технічну діяльність і освіту у загальному обсязі капітальних інвестицій (рис. 1). Так, у 2018 році зазначений показник становить лише 2,64%, однак впродовж останніх п'яти років спостерігається тенденція збільшення витрат у загальній сукупності капітальних інвестицій.

Інтелектуальна робота є визначальною в умовах сучасності, оскільки її частина, порівнюючи з фізичною, суттєво зросла, і найбільш затребуваними стають висококваліфіковані



**Рис. 1. Динаміка капітальних інвестицій у професійну, наукову та технічну діяльність і освіту**  
*Джерело: сформовано автором на основі даних [2].*

працівники, що мають змогу працювати з великими обсягами інформації та швидко опанувати засоби праці, які постійно вдосконалюються та технічно ускладнюються, оскільки саме знання та інформація виступають вирішальними важелями збалансованого розвитку підприємств та розширення джерел отримання ними прибутку.

Інтелектуальний потенціал науковці розглядають на різних рівнях: від особистого до макрорівня.

Так, інтелектуальний потенціал суспільства (макрорівень) [1] визначає рівень розвитку національної науки, її інтеграції зі світовими науковими трендами, а також ступінь доступності населення як до результатів наукової діяльності, так і до закладів освіти. Інтелектуальний потенціал на макрорівні формується шляхом збереження та розвитку фундаментальної та прикладної науки, співпраці з світовими науковими центрами, пошуку інвестицій та/чи бюджетних коштів для розвитку науки, розвинення системи освіти усіх рівнів відповідно до світових тенденцій, запитів суспільства та ринку праці.

Інтелектуальний потенціал території (мезорівень), на думку авторів [1], визначається геополітичним становищем регіону, щільністю наукових та освітніх установ, суспільними традиціями, родинним складом, а також сформованим на території ринком праці. Інтелектуальний потенціал території формується за рахунок розвинення закладів освіти усіх рівнів, запровадження регіональних освітніх інтернет порталів та проектів, що враховують специфіку регі-

ону (мовне питання, наявність національних меншин та тимчасово переміщених осіб тощо); розвинення регіональних наукових кластерів.

Інтелектуальний потенціал підприємства (мікрорівень) [1] позначається особливостями технологічних процесів, необхідним рівнем освіти персоналу, рівнем заробітної плати, умовами праці та побуту. Інтелектуальний потенціал на мікрорівні розвивається шляхом взаємодії з навчальними закладами, формуванням системи перепідготовки кадрів на підприємстві, співпраці із центрами зайнятості. Також ефективним є удосконалення системи мотивації та психологічного клімату в колективі.

Інтелектуальний потенціал працівника (особистісний рівень) [1] визначається як природними, так і набутими здібностями та навичками, рівнем освіти, власними та розвиненими творчими здібностями, інвестиціями в розвиток із урахуванням потреб підприємства у певних фахівцях. Інтелектуальний потенціал працівника розвивається на підставі реалізації заходів перших трьох рівнів, а також шляхом саморозвитку, планування кар'єри, підвищення загального культурного рівня та рівня освіченості, удосконалення професійних знань, умінь та компетенцій за умови наявності відповідного мотиваційного середовища.

Аналізування наукової літератури, пов'язаної з проблематикою дослідження сутності інтелектуального потенціалу підприємства, як і сутності понять «інтелект» та «потенціал», підтверджує різноманітність поглядів авторів та дозволило виділити такі існуючі підходи до їх визначення, як: ресурсний, функціональний та результативний.



Представники ресурсного підходу під інтелектуальним потенціалом підприємства розуміють сукупність інтелектуальних ресурсів підприємства: комп'ютерне забезпечення, здібності, знання, інтелектуальну власність та інформаційні ресурси. Представники функціонального підходу трактують інтелектуальний потенціал як певні інтелектуальні можливості, що необхідні для виконання функцій під час досягнення мети підприємства. Науковці, що притримуються результативного підходу визначають інтелектуальний потенціал як здатність інтелектуальних ресурсів до виконання поставлених завдань.

Підходи до трактування поняття «інтелектуальний потенціал» мають свої недоліки. Недоліком ресурсного підходу є те що, не враховуються інші складники потенціалу, не конкретизуються результати, які можуть бути отримані в перспективі. Функціональний підхід ігнорує складники потенціалу, значно звужує цю категорію через те, що відносить до неї тільки знання. Результативний підхід не приділяє уваги складникам інтелектуального потенціалу, зосереджує її лише на кінцевому результаті.

У сучасних умовах трансформаційних змін інтелектуальний потенціал підприємства необхідно розуміти як системно-динамічну постійно змінну цілісність, складові частини якої знаходяться у взаємозв'язку, взаємозалежності і взаємодії. Просторово-часова реалізація можливостей, що містяться в наявних ресурсах, приведе до впровадження в усі сфери діяльності підприємства інформаційно-комунікаційних технологій та сприятиме збалансованому його розвитку та забезпеченню його конкурентоспроможності. Однак будь-яке розширення визначення за певного рівня теоретичної обґрунтованості та розробленості проблематики сутності поняття інтелектуального потенціалу підприємства все одно залишить його відкритим, оскільки це поняття належить до класу понять, яким неможливо надати суцільного визначення.

Однак із початком Четвертої промислової революції в економіці і суспільстві з'являються нові тенденції розвитку, впроваджуються нові технології, які кардинально видозмінюють бізнес-процеси, виробництво та суспільство загалом. Для того, щоб досягти успіху у сучасному цифровому суспільстві, працівникам необхідно володіти відповідними знаннями та навичками, які не піддаються роботизації й автоматизації. Актуальними є такі здібності працівників, як аналітичне та критичне мислення, лідерські якості, вміння працювати в команді та налагоджувати необхідні комунікації, ініціативність, широкий кругозір, здатність приймати ефективні рішення та швидко адаптуватися до змін.

Постійний розвиток і впровадження цифрових технологій ставить за мету формування відповідного рівня знань та навичок працівників. Для забезпечення конкурентоздатності на ринку праці необхідною умовою буде постійне підвищення кваліфікації, здобуття додаткових знань та освоєння нових навичок.

У цифровому суспільстві інтелектуальний потенціал, який формується за рахунок інтелектуального капіталу та знаходиться в тісній взаємозалежності з ним, є основою розвитку та функціонування будь-якого підприємства всіх сфер економічної діяльності. Важливою характеристикою цифрових трансформацій на підприємстві є заміна фізичної праці інтелектуальною. На перший план виходять «знання», які формуються в процесі навчання та цифрові компетентності, що формуються безпосередньо під час підвищення кваліфікації та у виробничому процесі. В результаті з'являється трансформований інтелектуальний капітал, що характеризує накопичення та використання знань в діджиталізованій діяльності підприємства, дає можливість підвищувати вартість підприємства, а також відображає специфіку взаємовідносин та протиріч праці і матеріального капіталу підприємства [3]. Тому доцільно розглянути вплив діджиталізації бізнес-процесів підприємства на його інтелектуальний капітал (рис. 2).

Частка інтелектуальної праці невпинно зростає порівняно з фізичною, вона стає визначальною, тому, як наслідок, найбільш затребуваними будуть кваліфіковані працівники із навичками застосування ІКТ у своїй діяльності. У сучасному світі знання та інформація виступають головними чинниками розвитку економіки та суспільства в цілому, а також основними джерелами прибутку.

Розуміння сутності інтелектуального капіталу підприємства під впливом цифровізації діяльності підприємств та розвитку цифрового суспільства з урахуванням таких факторів, як час та простір, можна зобразити у вигляді графічної моделі формування його сутнісного наповнення (рис. 3).

Інтелектуальний потенціал окремої особистості формує персоніфікований інтелектуальний потенціал працівників підприємства, що складається з рівня розуму окремого працівника, свідомості до своєї роботи, освіти як соціокультурної цінності, здатності до розсудливого та креативного мислення, бізнес-інтуїції у пошуку раціонального вирішення питань та здібностей, які допомагають використовувати знання, вміння та навички для досягнення результату.

Так, розум – здатність людини знаходити вирішення завдань та проблем, що виникають перед нею, здатність думати та аналізувати



**Рис. 2. Вплив цифровізації бізнес-процесів підприємства на його інтелектуальний капітал**

*Джерело: сформовано автором*

наслідки своїх вчинків. На основі розуму формується інтелект особистості. Свідомість – раціональне начало в людині, тобто здатність діяти, спираючись на факти та логіку. Свідомість – покращений та удосконалений вид розуму, синтез розуму, творчості та моральності. Освіта – цілеспрямована діяльність людей, направлена на здобуття нових або удосконалення існуючих навичок, знань, умінь, а також процес передачі досвіду у вирішенні різноманітних ситуацій.

Мислення – психологічний процес пошуку й відкриття людиною нового, тобто узагальнення відображеної дійсності на основі власного досвіду та практичної діяльності. Бізнес-інтуїція – знання, характерне для ділових та підприємливих людей, яке виникає несвідомо, тобто без реальних умов та шляхів його отримання, це здатність пізнавати навколишній світ без будь-яких зв'язків з його раціональною природою, спираючись лише на власний досвід та знання. Здібності – індивідуальні особливості людини, що допомагають їй швидше пізнати, освоїти та використовувати знання, вміння та навички у її повсякденній діяльності.

У підсумку інтелектуальний потенціал працівників формує інтелектуальні ресурси підприємства, на які впливає рівень інтелектуального потенціалу окремих працівників. Інтелектуальні ресурси виступають інтегрованим продуктом, тобто це результат взаємодії знань, умінь, навичок, досвіду, організаційно-методичних рішень за різноманітними напрямками діяльності, а також результатів науково-технічної діяльності.

Всі елементи інтелектуального потенціалу працівників здійснюють значний вплив на інтелектуальні ресурси підприємства. Так, за високого рівня розвитку розуму, свідомості, освіти, мислення, бізнес-інтуїції та здібностей працівників підвищується конкурентоспроможність підприємства та продуктивність праці, що забезпечує отримання додаткового прибутку та зростання іміджу, що, у свою чергу, впливає на вартість самого бізнесу.

У взаємозв'язку, взаємозалежності та взаємодії інтелектуальних ресурсів підприємства формується інтелектуальний капітал підприємства, який проявляється у внутрішніх та зовніш-



**Рис. 3. Графічна модель формування сутності поняття інтелектуальний капітал підприємства**

*Джерело: сформовано автором*

ніх можливостях, серед яких: зростання ринкової вартості бізнесу, підвищення ефективності використання всіх ресурсів підприємства за рахунок синергії, збільшення ринкової частки підприємства, оптимізація змінних і постійних витрат, зростання обсягів інноваційної діяльності за рахунок інтелектуалізації виробництва, створення ділової репутації (гудвілу), розроблення та просування торговельної марки або ж бренду, управління клієнтськими ресурсами та інші. Реалізація в просторі та часі постійно змінної системно-динамічної цілісності ІПП приведе до впровадження інформаційно-телекомунікаційних технологій у всі сфери діяльності підприємства та сприятиме досягненню збалансованого розвитку та підвищення конкурентоспроможності.

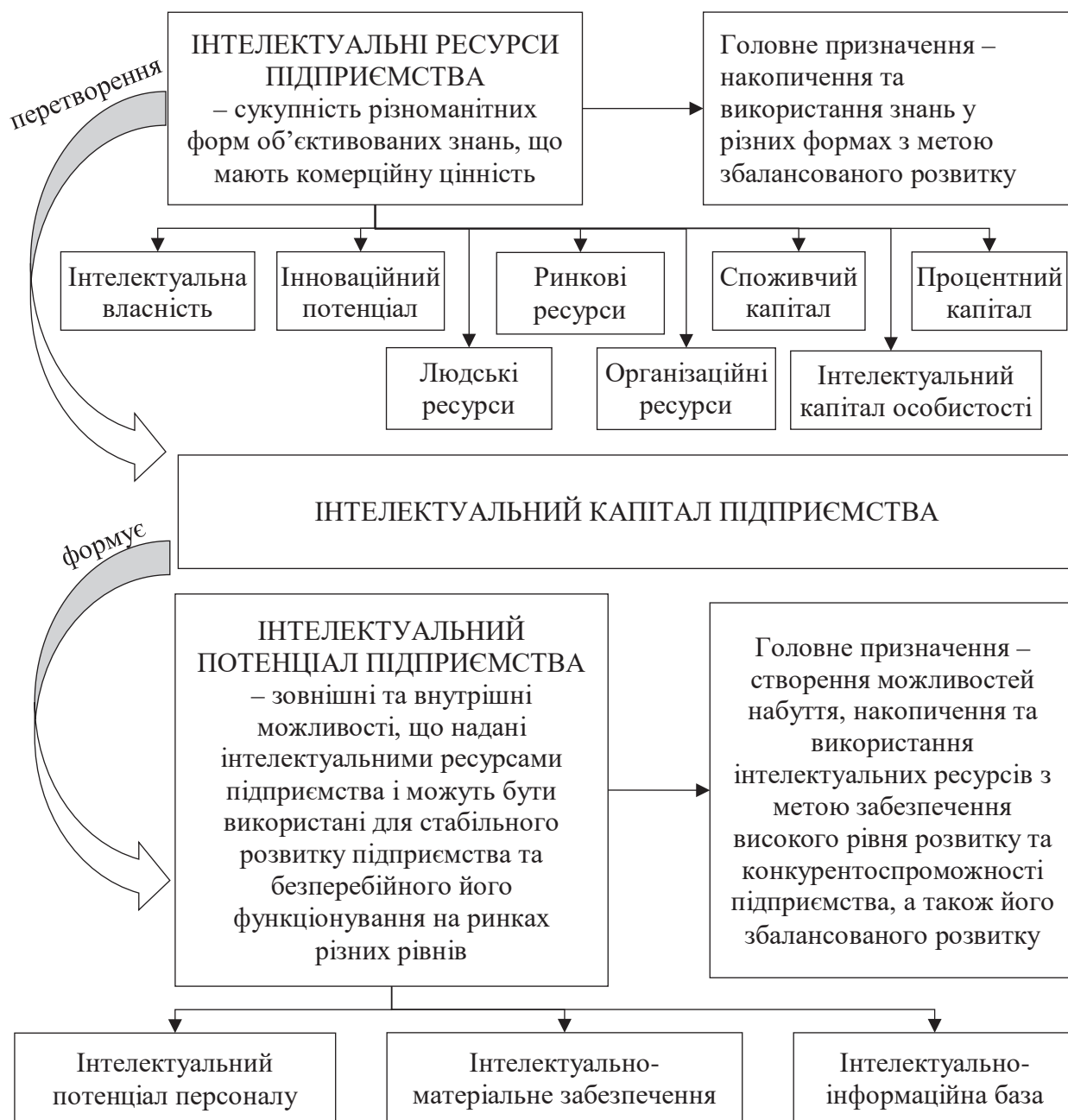
Реалізація інтелектуального потенціалу працівників сприяє перетворенню інтелектуальних ресурсів підприємства в інтелектуальний капітал (рис. 4), який у свою чергу формує інтелектуальний потенціал підприємства. Він характеризує здатність окремих інтелектуальних ресурсів збільшувати питому вагу та конкурентні переваги підприємства в умовах цифровізації.

Важливим аспектом вивчення ІПП є його оцінка, яка була зумовлена переходом до рин-

кової економіки, а саме необхідністю створення та розвитку національної системи вартісної оцінки власності. Аналіз літератури свідчить про наявність значної кількості різних думок вчених щодо оцінки інтелектуального потенціалу підприємства. Так, одні вчені розраховують його через суму потенціалів інтелектуальних елементів та властивостей підприємства. Інші пропонують здійснювати оцінку ІПП за допомогою комплексного показника, до якого пропонується включити такі індикатори, як: коефіцієнт людського капіталу; коефіцієнт ринкових активів; коефіцієнт інфраструктурних активів; коефіцієнт інтелектуальної власності.

Наведені підходи до визначення оцінки інтелектуального потенціалу підприємствами є вагомими, однак з урахуванням цифрових трансформацій діяльності підприємства та представленої структури інтелектуального потенціалу підприємства доречно запропонувати методику його оцінки, яку доцільно проводити за кожним структурним підрозділом підприємства.

Інтегральний показник інтелектуального потенціалу підприємства (ІПП) вираховується як сума інтегральних оцінок кожної складової частини:



**Рис. 4. Концептуальні основи формування структури інтелектуального потенціалу діджиталізованого підприємства**

Джерело: сформовано автором

$$ІПП = \sum_{i=1}^n IO_i^{скл}$$

де  $IO_i^{скл}$  – інтегральна оцінка  $i$ -ої складової ІПП та розраховується як добуток значення  $j$  показника відповідної складової ( $K_j$ ) та ступеня впливу цього показника на відповідну складову ІПП ( $B_j$ ), що визначається за допомогою методу експертних оцінок:

$$IO_i^{скл} = \sum_{j=1}^m K_j \cdot B_j$$

$n$  – кількість складових оцінки ІПП;

$m$  – кількість показників відповідної складової.

1. Інтелектуальний потенціал персоналу являє собою складову частину інтелектуального потенціалу підприємства у вигляді сукупності професійної кваліфікації та цифрової компетентності потенціалу, тобто сукупності можливостей та професійних навичок працівників організації, необхідних для виконання ними своїх професійних обов’язків, а також створення умов на підприємстві для його більш досконалого функціонування в умовах цифрових трансформацій. Інтелектуальний потенціал персоналу можна оцінити за допомогою показників:

1.1. Освітній рівень персоналу ( $P_{осв}$ ) необхідно розраховувати як відношення кількості працівників із вищою освітою (6–10 рівні національної рамки кваліфікацій (НРК)) ( $\bar{Ш}_{ВО}$ ) до загальної кількості працівників підприємства і показує на скільки працівники підприємства підготовлені теоретично та мають професійні навички та здатність до самостійного мислення, необхідного для впровадження і поширення цифровізації діяльності підприємства.

$$P_{осв} = \frac{\bar{Ш}_{ВО}}{\bar{Ш}}$$

1.2. Кадровий резерв підвищення рівня освіти ( $K_{рез}$ ) визначається як відношення кількості персоналу підприємства у віці 35 років ( $\bar{Ш}_{СО<35р.}$ ), які мають рівень освіти відповідно до НРК п'ятий та нижчий, що дозволяє виявити резерв підвищення освітнього рівня персоналу підприємства:

$$K_{рез} = \frac{\bar{Ш}_{СО<35р.}}{\bar{Ш}}$$

1.3. Вчасність підвищення кваліфікації персоналу ( $P_{ПК_{гд}}$ ) характеризується співвідношенням кількості працівників, які підвищували кваліфікацію протягом аналізованого періоду у сфері цифрових трансформацій професійної діяльності ( $\bar{Ш}_{ПК_{гд}}$ ) до запланованої кількості персоналу, що повинні були підвищувати кваліфікацію протягом аналізованого періоду ( $\bar{Ш}$ ) та розраховується за формулою:

$$P_{ПК_{гд}} = \frac{\bar{Ш}_{ПК_{гд}}}{\bar{Ш}}$$

1.4. Рівень цифрової компетентності персоналу ( $P_{цк}$ ) розраховується як відношення кількості працівників, що володіють цифровими навичками (інформаційними та комунікаційними навичками, навичками вирішення проблем та навичками програмного забезпечення) ( $\bar{Ш}_{цк}$ ) до загальної чисельності персоналу ( $\bar{Ш}$ ):

$$P_{цкн} = \frac{\bar{Ш}_{цк}}{\bar{Ш}}$$

2. Основою інтелектуально-матеріального забезпечення є кількість персональних комп'ютерів, наявність комп'ютерних систем підтримки системи управління підприємством, а також якість і доступність сучасних засобів зв'язку. Для оцінки цієї складової ІПП використовують наступні показники:

2.1. Рівень техніко-технологічного переоснащення ( $P_{тп}$ ) характеризується відношенням суми інвестицій, спрямованих на техніко-технологічне переоснащення (реконструкцію та капітальний ремонт обладнання, розробка та/або купівля технологічних рішень/програмного забезпечення) ( $I_{тп}$ ) до суми капітальних інвестицій ( $K_I$ ). Тобто цей показник визначає ступінь

розвитку техніко-технологічного забезпечення діяльності підприємства:

$$P_{тп} = \frac{I_{тп}}{K_I}$$

2.2. Коефіцієнт цифровізації ( $K_c$ ) розраховується відношенням кількості оцифрованих робочих місць ( $P_{Б_c}$ ) до загальної їх кількості та показує ступінь цифровізації інтелектуально-матеріального забезпечення підприємства:

$$K_c = \frac{PM_c}{PM}$$

2.3. Рівень приросту нових цифрових технологій ( $P_{нцт}$ ) характеризується відношенням інвестицій у нові цифрові технології поточного періоду ( $I_{нцтn}$ ) до попереднього ( $I_{нцтn-1}$ ) та показує ступінь використання оновлених новітніх технологій різного характеру:

$$P_{нцт} = \frac{I_{нцтn}}{I_{нцтn-1}}$$

2.4. Рівень підвищення ефективності інвестицій у цифрові технології ( $P_{ецт}$ ) характеризується відношенням доходів від надання послуг з використанням нових цифрових технологій ( $D_{нцт}$ ) до інвестицій у нові цифрові технології ( $I_{нцт}$ ) і свідчить про ефективність застосування придбаних в аналізованому періоді цифрових технологій:

$$P_{ецт} = \frac{D_{нцт}}{I_{нцт}}$$

3. Інтелектуально-інформаційна база характеризується можливістю фіксації знань індивіда (персоналу) з подальшою їх передачею та зберіганням в базі знань та даних підприємства, прикладом може бути інформація про постачальників підприємства, історія взаємовідносин з клієнтами, архів підписаних та укладених договорів чи контрактів тощо. Оцінку інтелектуально-інформаційної бази можна здійснювати за допомогою таких коефіцієнтів:

3.1. Коефіцієнт повноти інформації ( $K_{п}$ ) розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення ( $K_3$ ), та обсягу інформації, необхідної для ухвалення обґрунтованого рішення ( $K_{зр}$ ) та показує ступінь повноти інформаційного забезпечення персоналу підприємства в процесі прийняття рішень різного характеру [28]:

$$K_{п} = \frac{K_3}{K_{зр}}$$

3.2. Коефіцієнт точності інформації ( $K_{т}$ ) розраховується як відношення обсягу релевантної інформації ( $K_p$ ) до загального обсягу інформації, яка є в розпорядженні особи, що ухвалює рішення ( $K_3$ ) та свідчить про рівень точності наявної інформації, яка є в розпорядженні персоналу підприємства, в процесі прийняття рішення [28]:



$$K_T = \frac{K_p}{K_3}$$

3.3. Коефіцієнт своєчасності надходження інформації ( $K_{CI}$ ) розраховується як відношення кількості незалежних свідочств при збігу в часі надходження інформації і ухвалення рішення ( $K_{НСЧ}$ ) до загальної кількості незалежних свідочств про надходження інформації у сумарному обсязі релевантної інформації ( $K_{НСР}$ ) [28]:

$$K_{CI} = \frac{K_{НСЧ}}{K_{НСР}}$$

3.4. Коефіцієнт збереженості інформації ( $K_{3I}$ ) дорівнює відношенню обсягу інформації, напрацьованої співробітником, що залишається та використовується підприємством після його звільнення ( $K_{ЗНІС}$ ), до загального обсягу інформації, напрацьованої співробітником ( $K_{ОНІС}$ ), та показує, наскільки підприємство не залежить від плинності співробітників:

$$K_{3I} = \frac{K_{ЗНІС}}{K_{ОНІС}}$$

Використання наведеного інструментарію кількісного визначення рівня інтелектуального потенціалу підприємства дає змогу виявити, проаналізувати й оцінити повною мірою інтелектуальний потенціал персоналу, інтелектуально-матеріальне забезпечення та інтелектуально-інформаційну базу підприємства з метою визначення спроможності персоналу підприємства формувати надлишковий прибуток шляхом використання цифровізації

діяльності підприємства, тим самим формуючи додану вартість капіталу бізнесу.

**Висновки з проведеного дослідження.** На підставі аналізу наукової літератури визначено, що основними підходами до визначення поняття «інтелектуальний потенціал підприємства» є ресурсний, функціональний та результативний. Однак в умовах трансформаційних змін інтелектуальний потенціал підприємства необхідно розуміти як системно-динамічну постійно змінну цілісність.

Виявлено вплив цифровізації бізнес-процесів підприємства на його інтелектуальний капітал, а саме: через впровадження новітніх цифрових технологій відбувається приріст інтелектуального капіталу підприємства шляхом зміни його складових елементів

Наведено графічну модель формування сутності інтелектуального капіталу підприємства у просторі і часі під впливом діджиталізації діяльності підприємства та розвитку цифрового суспільства та продемонстровано співвідношення інтелектуальних ресурсів, інтелектуального капіталу та структури ІПП, що дало змогу виділити складники останнього та розробити інструментарій кількісного визначення показників, які його характеризують.

Все це надає можливості оцінити повною мірою ІПП з метою визначення спроможності персоналу підприємства формувати надлишковий прибуток шляхом використання цифровізації діяльності підприємства, тим самим формуючи додану вартість капіталу бізнесу.

#### Список використаних джерел:

1. Князева О.А., Шамін М.В. Особливості інтелектуального потенціалу підприємств сфери зв'язку та інформатизації. *Економіка і суспільство*. Мукачево, 2016. № 7. С. 348–353.
2. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення : 24.01.2020).
3. Коречков Ю.В., Лежнина Л.А. Информационный капитал как новая форма интеллектуального капитала в экономических моделях цифровой экономики. *Вестник Евразийской науки*. 2018. № 3. URL: <https://esj.today/53ECVN318.html> (дата звернення : 24.01.2020).

#### References:

1. Kniazieva O.A., Shamin M.V. (2016). Osoblyvosti intelektualnoho potentsialu pidpryyemstv sfery zvyazku ta informatyzatsiyi. [Features of an intellectual potential of the company of sphere of communication and information]. *Economy and Society*, no. 7. pp. 348–353.
2. State Statistics Service of Ukraine. (n.d.). Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 24.01.2020).
3. Korechkov Yu.V., & Lezhinina L.A. (2018). Informatsionnyy kapital kak novaya forma intellektualnogo kapitala v ekonomicheskikh modelyakh tsifrovoy yekonomiki [Information capital as a new form of intellectual capital in economic models of digital economy]. *Eurasian Scientific Journal*, no. 3. Available at: <https://esj.today/53ECVN318.html> (accessed 24.01.2020).

**Дудка О.Й.**аспірант  
Національного авіаційного університету**Dudka Oleksandr**  
National Aviation University**ФОРМУВАННЯ ТА ОЦІНКА  
ІНТЕГРОВАНИХ МАРКЕТИНГОВИХ КОМУНІКАЦІЙ  
НА ОСНОВІ ЗБАЛАНСОВАНОЇ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ****FORMATION AND EVALUATION OF INTEGRATED MARKETING  
COMMUNICATIONS BASED ON A BALANCED SCORECARD**

У статті стверджено, що комунікаційна активність підприємства визначається досягнутим рівнем конкурентоспроможності, що формується в ході розвитку його виробничого і маркетингового потенціалів, які взаємодіють і впливають на динаміку ринкової поведінки підприємства. Представлено модель формування ІМК на базі маркетингового аудиту, яка передбачає аналіз макро- і мікросередовища підприємства, потреб споживачів, які багато в чому визначаються попиту на ринку, неупереджену оцінку внутрішніх можливостей підприємства з метою об'єктивного бачення перспектив розвитку, які покладені в основу розробленої стратегії. Запропоновано для організації стабільного і узгодженого функціонування маркетингових комунікацій підприємства використовувати систему збалансованих показників. Використання СЗП на стратегічному рівні і її каскадування на окремі відділи підприємства дозволяє забезпечити ефективне впровадження вибраної стратегії.

**Ключові слова:** маркетингові комунікації, інтегровані маркетингові комунікації, модель формування ІМК, система збалансованих показників, складові, модель.

В статье утверждается, что коммуникационная активность предприятия определяется достигнутым уровнем конкурентоспособности, формируется в ходе развития его производственного и маркетингового потенциалов, взаимодействуют и влияют на динамику рыночного поведения любого предприятия. Представлена модель формирования ИМК на базе маркетингового аудита, предусматривающая анализ макро- и микросреды предприятия, потребностей потребителей, во многом определяющиеся спросом на рынке, оценку внутренних возможностей предприятия с целью объективного представления перспектив развития, которые лежат в основе разработанной стратегии. Предложено для организации стабильного и согласованного функционирования маркетинговых коммуникаций предприятия использовать систему сбалансированных показателей. Использование ССП на стратегическом уровне и ее каскадирование на отдельные отделы предприятия позволяет обеспечить эффективное внедрение выбранной стратегии.

**Ключевые слова:** маркетинговые коммуникации, интегрированные маркетинговые коммуникации, модель формирования ИМК, сбалансированная система показателей, составляющие, модель

The article stated that the communication activity of an enterprise is determined by the achieved level of competitiveness, which is formed during the development of its production and marketing potentials, which interact and affect the dynamics of market behavior of the enterprise. The article presents a model for creating a SBI based on a marketing audit, which provides an analysis of the macro-and micro-environment of the enterprise, the needs of consumers, which are largely determined by market demand, and an unbiased assessment of the internal capabilities of the enterprise in order to objectively see the development prospects that are the basis of the developed strategy. To model consumer behavior, integrated marketing communications must be formed taking into account the characteristic features in consumer behavior at all stages of purchase and consumption, which is caused by different degrees of influence on them from external and internal factors. It is proposed to use a system of balanced indicators for the organization of stable and coordinated functioning of the company's marketing communications. The use of the SBI at the strategic level and its cascading to individual departments of the enterprise allows for effective implementation of the selected strategy. For each component of the SBI, indicators are provided to assess the effectiveness of planned internal communications, which are an integral part of the company's corporate culture during the transformation of organizational

processes and entering the market. The SBI simplifies integration and provides levers for optimizing this process, since the use of the SBI can to some extent overcome such problems of implementing the IMC in the enterprise, such as the lack of clearly defined models and sequential integration steps, which is solved by cascading the SBI; organizational barriers within the enterprise that are overcome by setting common interrelated targets. Thus, we can draw the following conclusions. The model of IMC formation based on marketing audit is proposed, which implies a thorough study of the influence of the external and internal environment of the enterprise, the needs of consumers and demand in the market. The use of SBI in IMC will allow: to formalize the concept of customer focus for strategic purposes of the enterprise by cascading the SBI into indicators; convey a strategy based on the IMC to all employees of the company through a system of indicators that affect everyone's activities; select the key indicators that will best reflect the strategic goals of the enterprise.

**Key words:** marketing communications, integrated marketing communications, model of IMC formation, system of balanced indicators, components of the model.

**Постановка проблеми.** У зв'язку з появою і динамічним розвитком нових інтерактивних каналів комунікацій, Інтернету, збільшенням швидкості і доступності інформації інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) стають все більш затребуваними і активно використовуються компаніями в якості інструментів в конкурентній боротьбі як за кордоном, так і на російських ринках товарів і послуг. Саме від маркетингових комунікацій залежить те, яким чином отримується інформація про підприємство. У свою чергу, якість маркетингових комунікацій визначає чисельність клієнтів даного підприємства, від яких безпосередньо залежить отримання доходу, та багато в чому довготривала ефективність його функціонування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанню еволюції та сутності інтегрованих маркетингових комунікацій присвячена ціла низка наукових розробок, які й формують сучасне бачення комплексу просування. У роботі Пілецької С.Т., Петровської С.В., Петровського О.О. [1], Костюченко А.М. [2] розглянуто особливості та форми розвитку системи маркетингу та маркетингових комунікацій; дослідження Охріменко Г.В. [3] визначає сучасне бачення можливостей використання інтегрованих маркетингових комунікацій у процесі просування товарів; Сіренко К.В. [4], Янковська Г.В. [5], Тимохіна Я.О. [6], Шестов С.М. [7] та інші визначали сутність інтегрованих маркетингових комунікацій.

**Метою дослідження** є наукове обґрунтування механізму підвищення ефективності процесу інтеграції маркетингових комунікацій за допомогою системи збалансованих показників як методу аналізу, оцінки і механізму оптимізації інтегрованих маркетингових комунікацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** За думкою Тимохіної Я.О. інтегровані маркетингові комунікації (ІМК) – це комплекс існуючих та новітніх інструментів МК, (останні виникають у результаті синтезу традиційних та нетрадиційних інструментів просування), для досягнення єдиних цілей та ефекту синергії [6].

Визначаючи характеристики комунікаційного комплексу з позицій системних оцінок, слід враховувати, що в процесі взаємодії можуть виникнути перешкоди, інформація може бути перекошена. Причинами перешкоди є: зовнішнє середовище (інфляція, закони, надзвичайні обставини), фізичні (нашарування однієї інформації на іншу, пошкодження каналів передачі), психічні, які багато в чому визначаються різним сприйняттям навколишньої дійсності людьми, семантичні. В цілому система комунікацій може продуктивно функціонувати тільки при забезпеченні наступних умов: систематичності, а саме, заходи повинні проводитись постійно; комплексності, отже, виконання сукупності елементів системи комунікацій; врахування особливого товару та стадії його життєвого циклу; врахування цільової групи споживачів.

В ході активізації комунікаційної політики встановлюються, які інструменти впливу найбільш доцільно використовувати і які витрати слід передбачити для кожного підприємства, значимість і ефективність окремих інструментів комунікації, оскільки вони будуть різні в залежності від його потреб (рис. 1).

Опрацювання теоретичних аспектів проблеми дає підстави стверджувати, що комунікаційна активність підприємства визначається досягнутим рівнем конкурентоспроможності, що формується в ході розвитку його виробничого і маркетингового потенціалів, які між собою взаємодіють тим самим впливаючи на динаміку ринкової поведінки будь-якого підприємства.

Представлено модель формування ІМК на базі маркетингового аудиту (рис. 2), що передбачає ретельне дослідження і аналіз зовнішнього макро і мікросередовища підприємства, потреб споживачів, що багато в чому визначається попитом на ринку, неупереджену оцінку внутрішніх можливостей підприємства для об'єктивного бачення перспектив розвитку, які покладені в основу прийнятої стратегії.



Рис. 1. Основні елементи комплексу маркетингових комунікацій

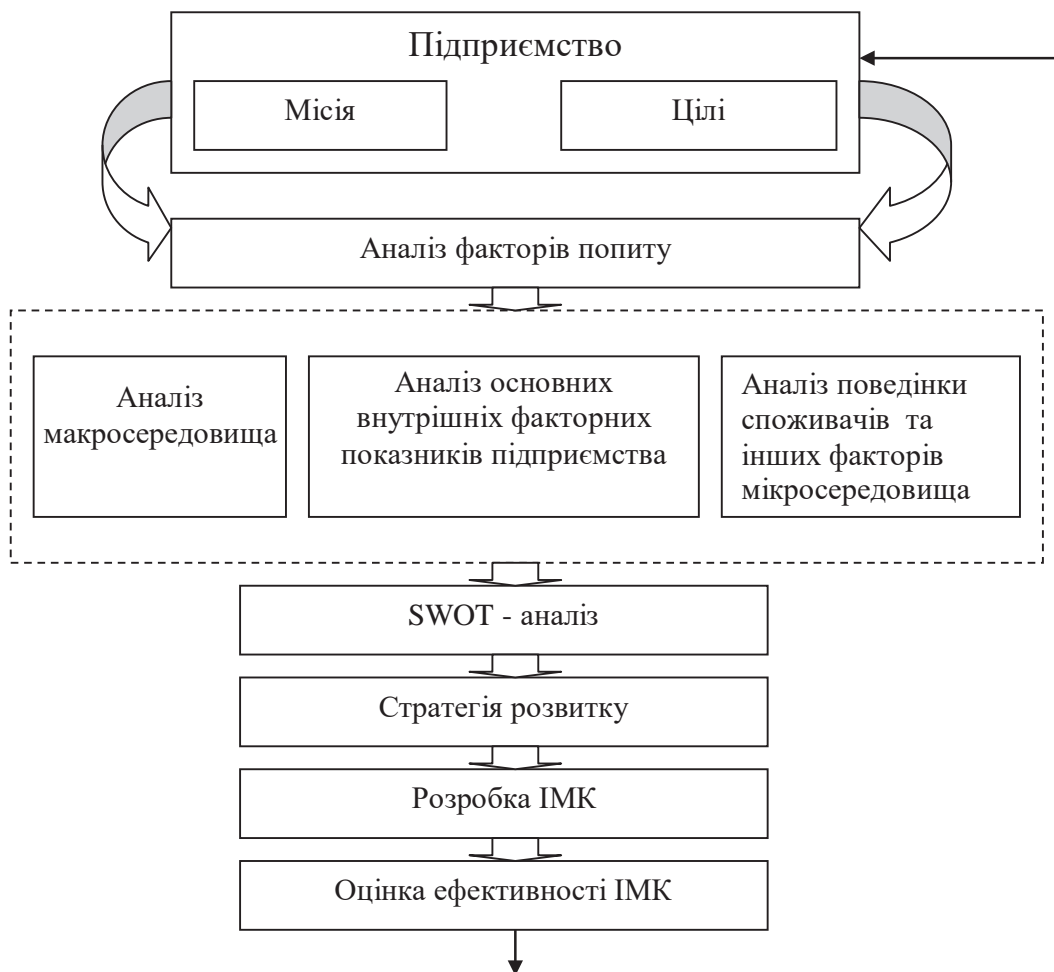


Рис. 2. Модель формування інтегрованих маркетингових комунікацій

Для моделювання поведінки споживачів інтегровані маркетингові комунікації повинні формуватися з урахуванням характерних особливостей в їх поведінці на всіх етапах покупки і споживання, що викликано різним ступенем впливу на них зовнішніх і внутрішніх чинників.

ІМК розробляються окремо для кожної категорії споживачів для досягнення мети в залученні їх уваги, зацікавленості продукцією, мотивації покупки, задоволеності від покупки і бажанні вибрати цей же товар в майбутньому. ІМК повинні формуватися на основі відповідних принципів: орієнтації на споживача; системності ринкової участі; єдності форми, змісту і каналів інтегрованих маркетингових комунікацій; оптимізації витрат.

Слід зазначити, що одним з основних перешкод інтеграції маркетингових комунікацій є погано налагоджені комунікації між підрозділами всередині підприємства. Відділи фінансів, маркетингу, зв'язків з громадськістю, зв'язків з інвесторами, управління персоналом та ін. найчастіше працюють незлагоджено, переслідуючи власні цілі, що ускладнює інтеграцію комунікацій. Організаційна інтеграція підприємства існує лише в тій мірі, в якій вдається забезпечити безперервний обмін інформацією між її структурними одиницями і їх взаємодію для досягнення загальних цілей. Для організації стабільного і узгодженого функціонування комунікацій підприємства пропонується використовувати систему збалансованих показників (СЗП), яка представляє собою концепцію управління компанією, що орієнтована на перенесення і декомпозицію стратегічних цілей для планування діяльності та поточного контролю їх досягнення [8].

СЗП може стати також і елементом внутрішніх інтегрованих маркетингових комунікацій підприємства, який дозволить через набір цілей і показників донести загальну стратегію підприємства до співробітників різних відділів підприємства та забезпечити злагодженість їх роботи, що сприяє інтеграції комунікацій на вертикальному і горизонтальному рівнях. Застосування СЗП може значно спростити процес інтеграції маркетингових комунікацій на підприємстві.

Визначення системи взаємопов'язаних показників, які адекватно відображають ефективність маркетингових комунікацій, дозволить проводити єдину комунікаційну політику, концентрувати фінансові і людські ресурси та використовувати їх більш раціонально, що сприяє розвитку конкурентоспроможності і інвестиційної привабливості підприємства в мінливому зовнішньому середовищі.

Система збалансованих показників дозволяє підвищити ефективність діяльності співро-

бітників підприємства, які відповідальні за маркетингові комунікації, оцінити за допомогою визначених показників ефективність маркетингових комунікацій. СЗП забезпечує можливість обліку всіх істотних параметрів маркетингових комунікацій підприємства, а також передбачає можливість об'єктивної оцінки результатів діяльності його окремих підрозділів.

Використання СЗП на стратегічному рівні і її каскадування на окремі відділи підприємства дозволяє забезпечити ефективне впровадження вибраної стратегії на різних рівнях ієрархії. На рівні маркетингових комунікацій СЗП дозволяє визначити спільні стратегічні цілі маркетингових комунікацій і дотримуватися їх, вимірюючи прогрес за допомогою ключових показників. Наявність загальних стратегічних комунікаційних цілей дозволяє на тактичному рівні координувати і уніфікувати повідомлення, які підприємство хоче донести до своїх цільових аудиторій. Процес «каскадування» СЗП на рівні відділів підприємства представлено на рис. 3.

Фінансова складова є найбільш важливим аспектом при формуванні СЗП як для підприємства в цілому, так і на рівні окремих підрозділів, оскільки отримання прибутку є головною метою будь-якого підприємства.

Клієнтська складова визначає, як відділ комунікацій підприємства повинен виглядати в очах як зовнішніх (споживачі, громадськість, державні організації і т.п.), так і внутрішніх «клієнтів», тобто всередині підприємства.

Складова внутрішніх бізнес-процесів визначає ключові внутрішні процеси, на яких необхідно сфокусуватися, щоб виконати поставлені завдання. Показники даної проєкції фокусуються на процесах, які здійснюють основний внесок в досягнення намічених фінансових результатів і задоволення внутрішніх і зовнішніх клієнтів.

Складова навчання і зростання в даному випадку визначає основні елементи культури і навички, які відіграють важливу роль для підприємства, сприяє втіленню його стратегії.

По кожній складовій СЗП передбачено показники, що дозволяють оцінювати ефективність запланованих внутрішніх комунікацій, які є невід'ємною частиною корпоративної культури підприємства в період трансформації організаційних процесів і виходу на ринок.

СЗП спрощує інтеграцію і надає важелі оптимізації цього процесу, оскільки за рахунок використання СЗП можна певною мірою подолати такі проблеми впровадження ІМК на підприємстві, як: відсутність чітко окреслених моделей і послідовних кроків інтеграції, що вирішується завдяки каскадуванню СЗП; організаційні бар'єри всередині підприємства,



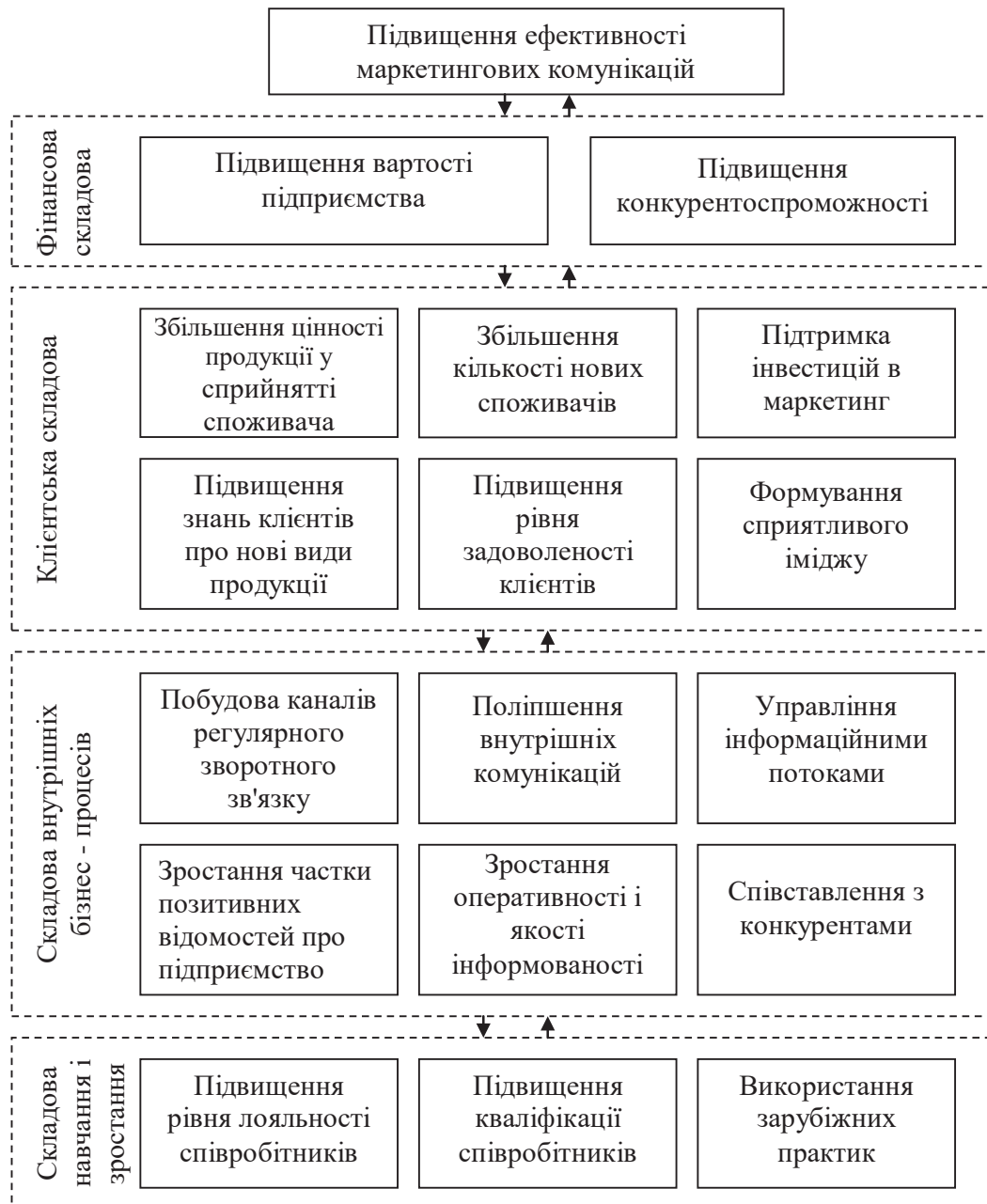


Рис. 3. Карта «каскадування» СЗП на рівні відділів підприємства

які долаються завдяки постановці загальних взаємопов'язаних цільових показників.

Крім того, самі показники, що використовуються в рамках СЗП, можуть стати елементом комунікацій, підприємство може включати їх в свої звіти для інвесторів, а також використовувати як елемент внутрішніх комунікацій, що дозволяє донести стратегію підприємства до всіх його співробітників.

**Висновки з проведеного дослідження.** Запропонована модель формування ІМК на базі маркетингового аудиту, що передбачає

ретельне дослідження впливу зовнішнього і внутрішнього середовища функціонування підприємства, потреб споживачів та попиту на ринку. Використання СЗП в ІМК дозволить: формалізувати концепцію клієнтоорієнтованості в стратегічних цілях підприємства за допомогою каскадування СЗП в показники; донести стратегію, засновану на ІМК, до всіх співробітників підприємства через систему показників, які зачіпають діяльність кожного; вибрати ключові показники, які найбільшою мірою будуть відбивати стратегічні цілі підприємства.

**Список використаних джерел:**

1. Пілецька С.Т., Петровська С.В., Петровський О.О. Категоріальний апарат маркетингового забезпечення інноваційного розвитку транспортних підприємств. *Наукоємні технології*. 2019. № 4(40). С. 557–566.
2. Костюченко А.М. Історичні форми маркетингу та маркетингових комунікацій. URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2009\\_4/12.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_4/12.pdf) (дата звернення: 23.12.2019).
3. Охріменко Г.В. Використання BTL-реклами та інтегрованих маркетингових комунікацій в рекламній стратегії просування товару на ринок. *Науковий вісник Волинського національного університету ім. Л. Українки*. 2009. № 23. С. 48–52.
4. Сіренко К.В. Аналіз змістовного наповнення категорії «інтегровані маркетингові комунікації». *Управління розвитком*. 2011. № 4(10). С. 227–228.
5. Янковська Г.В. Сутність маркетингових комунікацій та їх місце у системі маркетингу. *Наука й економіка*. 2010. № 4(20). С. 98–101.
6. Тимохіна Я.О. Інтегровані маркетингові комунікації: періодизація розвитку та визначення понять. *Сталий розвиток економіки : міжнар. наук.-вироб. журн. Хмельницький*. 2013. № 4. С. 324–328. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_1) (дата звернення: 23.12.2019).
7. Шестов С.М. Маркетингові комунікації підприємств: теоретичний аспект URL: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_30\\_1/Shestov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_1/Shestov.pdf) (дата звернення: 20.12.2019).
8. Kaplan R.S., Norton D.P. The Strategy. Focused Organization. *Boston: HBS Press*, 2001.

**References:**

1. Piletska S.T., Petrovska S.V., Petrovskiy O.O. (2019). Katerhoriialnyi aparat marketynhovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku transportnykh pidpriemstv. [Categorical apparatus of marketing support for innovative development of transport enterprises]. *Naukoiemni tekhnolohii*, no. 4(40), pp. 557–566.
2. Kostiuchenko A.M. (2009) Istorychni formy marketynhu ta marketynhovykh komunikatsii [Historical forms of marketing and marketing communications]. Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Vdnuet/econ/2009\\_4/12.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Vdnuet/econ/2009_4/12.pdf).
3. Okhrimenko H.V. (2009) Vykorystannia BTL-reklamy ta intehrovanykh marketynhovykh komunikatsii v reklamnii stratehii prosuvannia tovaru na rynek [Use of BTL advertising and integrated marketing communications in the product marketing strategy]. *Naukovyi visnyk Volynskoho natsionalnoho universytetu im. L. Ukrainky*, no. 23, pp. 48–52.
4. Sirenko K.V. (2011) Analiz zmistovnoho napovnennia katehorii «intehrovani marketynhovi komunikatsii» [Content analysis of the category «integrated marketing communications»]. *Upravlinnia rozvytkom*, no. 4(10), pp. 227–228.
5. Yankovska H.V. (2010). Sutnist marketynhovykh komunikatsii ta yikh mistse u systemi marketynhu [The essence of marketing communications and their place in the marketing system]. *Nauka y ekonomika*, no. 4(20), pp. 98–101.
6. Tymokhina Ya.O. (2013). Intehrovani marketynhovi komunikatsii: periodyzatsiia rozvytku ta vyznachennia poniat. [Integrated marketing communications: periodization of development and definition of concepts]. *Stalyi rozvytok ekonomiky : mizhnar. nauk.-vyrob. zhurn. Khmelnytskyi*, no. 4. pp. 324–328. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre\\_2013\\_4\\_1](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sre_2013_4_1).
7. Shestov S.M. (2010) Marketynhovi komunikatsii pidpriemstv: teoretichnyi aspekt [Marketing communications of enterprises: theoretical aspect]. Available at: [http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc\\_gum/Tiru/2010\\_30\\_1/Shestov.pdf](http://archive.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/Tiru/2010_30_1/Shestov.pdf).
8. Kaplan R.S., Norton D.P. (2001). The Strategy. Focused Organization. Boston: HBS Press.

**Камишникова Е.В.**кандидат економічних наук, доцент,  
ДВНЗ «Приазовський державний технічний університет»**Kamysnykova Evelina**

Pryazovskyi State Technical University

## КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КОРПОРАТИВНОЮ СОЦІАЛЬНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ

### THE CONCEPT OF STRATEGIC CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY MANAGEMENT

У статті запропоновано цілісну концепцію стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, що ґрунтується на рефлексивному підході до стейкхолдер-менеджменту. Розроблена концепція включає пріоритетні цілі у системі стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю, ключові групи зацікавлених сторін, завдання з формування позитивного образу підприємства у відносинах зі стейкхолдерами за допомогою рефлексивних впливів та механізм впливу на стейкхолдерів. У рамках концепції стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю блок стейкхолдер-менеджменту доповнено блоком рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами. Обґрунтовано, що впровадження запропонованої концепції призведе до забезпечення сталого розвитку підприємства, зростання рівня його корпоративної соціальної відповідальності, підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту через формування програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.

**Ключові слова:** корпоративна соціальна відповідальність, рефлексивний підхід, стейкхолдер-менеджмент, стратегія, концепція, сталий розвиток.

В статье предложена целостная концепция стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, основанная на рефлексивном подходе к стейкхолдер-менеджменту. Разработанная концепция включает приоритетные цели в системе стратегического управления корпоративной социальной ответственностью, ключевые группы заинтересованных сторон, задачи по формированию положительного образа предприятия в отношениях со стейкхолдерами с помощью рефлексивных воздействий и механизм воздействия на стейкхолдеров. В рамках концепции стратегического управления корпоративной социальной ответственностью блок стейкхолдер-менеджмента дополнен блоком рефлексивного управления отношениями со стейкхолдерами. Обосновано, что внедрение предложенной концепции приведет к обеспечению устойчивого развития предприятия, росту уровня его корпоративной социальной ответственности, повышению эффективности стейкхолдер-менеджмента через формирование программы рефлексивного взаимодействия со стейкхолдерами.

**Ключевые слова:** корпоративная социальная ответственность, рефлексивный подход, стейкхолдер-менеджмент, стратегия, концепция, устойчивое развитие.

The turbulence of the environment, globalization trends and increasing pressure from various stakeholders force the company management to integrate corporate social responsibility into their management systems to improve interaction with stakeholders on a long-term basis. The article deals with the holistic concept of strategic corporate social responsibility management based on a reflexive approach to stakeholder management. This concept systemizes and integrates existing theoretical and methodological approaches to the strategic management of corporate entities' socially responsible activities with a reflexive approach to managing relationships with stakeholders. The developed concept includes the priority goals in the corporate social responsibility strategic management system, key stakeholder groups, the tasks of forming a positive company's image in relation to stakeholders with the help of reflexive influences, and the mechanism of influence on stakeholders. Within the concept of strategic corporate social responsibility management, the stakeholder management unit is complemented by the reflexive stakeholder relationship management unit. The overall process of strategic management of relationships with stakeholders comprises the following stages: stakeholder identification and prioritization, analysis of opportunities to harmonize the stakeholder interests with the company's interests, the construction of a program of reflexive interaction with stakeholders, development of business

strategies to evaluate the stakeholder interests. The implementation of the proposed concept leads to a sustainable development of the company, increases the level of its corporate social responsibility, improves the effectiveness of stakeholder management through the formation of the program of reflexive interaction with stakeholders, reduces the level of uncertainty and risk in the strategic management process by taking into account the factors of influence of key stakeholder groups, forms and realizes the relationship potential by removing barriers between management and stakeholders, and ensures the long-term competitiveness of the company through the implementation of business strategies integrated with socially responsible objectives.

**Key words:** corporate social responsibility, reflexive approach, stakeholder management, strategy, concept, sustainable development.

**Постановка проблеми.** Глобальний соціальний та екологічний тренд ставить нові виклики перед сучасними суб'єктами господарювання, змушуючи останніх шукати шляхи підвищення рівня ефективності управління процесами у сфері корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) у довгостроковій перспективі. У зв'язку із цим виникає необхідність обґрунтування пріоритетних цілей та завдань у системі стратегічного управління КСВ, визначення груп стейкхолдерів, з якими взаємодіє підприємство, механізму та напрямів впливу на них. Зазначені аспекти соціально відповідального управління можуть бути систематизовані та інтегровані у вигляді єдиної концепції стратегічного управління КСВ, що визначає актуальність теми дослідження.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематику дослідження стратегічного підходу до КСВ розглядали у своїх працях багато вітчизняних та зарубіжних учених, у тому числі: Д. Аллен, Д. Барон, Б. Хастед, Р. Кеш, М. Крамер, А. МакВільямс, М. Портер, С. Дж. Фільхо, І. Ахновська, Ю. Благов, А. Гриненко, І. Малик, Р. Мацьків [1–11] та ін. У своїх дослідженнях науковці доводять гіпотезу про те, що КСВ є стратегічним питанням, акцентують увагу на необхідності інтеграції стратегії КСВ у систему стратегічного управління, обґрунтовують потребу врахування запитів, інтересів та уявлень стейкхолдерів під час формування корпоративних або бізнес-стратегій.

Важливий напрям удосконалення управління відносинами зі стейкхолдерами у системі КСВ пов'язаний з урахуванням впливу чинників мислення і поведінки різних сторін – учасників ситуації на її розвиток. Це характеризує рефлексивний компонент прийняття ними рішень. Різноманітні аспекти теорії та методології рефлексивного управління представлено у роботах таких науковців та практиків, як І. Андрієнко, Н. Георгіаді, Д. Новіков, А. Корох, А. Лефевр, М. Мальчик, Т. Таран, А. Чхартишвілі, В. Шемаєв, А. Шуманн [12–19] та ін.

Незважаючи на наявні публікації, сьогодні відсутні дослідження, в яких були б об'єднані теоретико-методологічні підходи до стратегіч-

ного управління КСВ із рефлексивним підходом до управління відносинами зі стейкхолдерами підприємств. Це зумовлює необхідність формування цілісної наукової концепції стратегічного управління КСВ, що ґрунтується на рефлексивному компоненті стейкхолдер-менеджменту.

**Метою дослідження** є розроблення цілісної наукової концепції стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю на основі рефлексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Рефлексивний підхід, що запропоновано для використання у процесі стратегічного управління КСВ, передбачає застосування методів рефлексивного управління у процесі взаємодії з групами зацікавлених сторін або їх представниками у стратегічній перспективі. Рефлексивне управління урахує чинники, що впливають на розвиток процесів та особистості, з метою побудови у свідомості стейкхолдера образу ситуації, вигідного для підприємства.

Реальний стан об'єкта та уявлення учасників рефлексивної взаємодії про нього (його образ або інформаційна модель) можуть суттєво відрізнятися. Велике значення для формування концепції стратегічного управління КСВ на основі рефлексивного підходу має свідомий та цілеспрямований процес формування образу об'єкта у свідомості стейкхолдерів у потрібному напрямі шляхом передачі їм інформаційних підстав для прийняття рішень [20]. На практиці рефлексивне управління передбачає втручання у систему управління стейкхолдерами шляхом передачі їм інформації для вироблення вектору рішень, які є заздалегідь передбачуваними.

Рефлексивні впливи орієнтовані на передачу образу своєї цілі, власного сприйняття ситуації, формування цілей, методології, алгоритму прийняття рішень стейкхолдерами, які передбачено суб'єктом рефлексивної взаємодії. Інформація, що потрапляє до стейкхолдера в результаті рефлексивного вкидання, поступає до умовного інформаційного банку, який містить отримані раніше дані, власні уявлення та судження стейкхолдера про суттєві параметри, уявлення інших зацікавлених сторін тощо.

Комплекс цих чинників, які взаємодіють між собою, формує інформаційне поле, що підштовхує стейкхолдера до прийняття рішень, передбачених підприємством – суб'єктом впливу.

Така взаємодія між підприємством та стейкхолдерами реалізується через механізм стратегічного управління КСВ, в основі якого лежить сукупність рефлексивних впливів.

Необхідно відзначити, що інформаційна взаємодія між сторонами може носити також нерелексивний (простий) характер. Проста інформаційна взаємодія має місце тоді, коли у процесі інформаційного впливу відсутні критерії рефлексивного управління, а саме: урахування образу мислення стейкхолдера та цілеспрямоване формування образу об'єкта у його свідомості з метою прийняття вигідного для підприємства рішення. Наприклад, для збільшення обсягів продажів та залучення нових споживачів підприємство може використовувати традиційні інструменти стимулювання попиту: заходи з підвищення якості продукції та послуг, зміни цінової політики, вихід на нові ринки збуту тощо. Натомість заходи релексивної взаємодії підприємства будуть пов'язані з інформаційним впливом на свідомість споживачів, наприклад формування унікальних ціннісних пропозицій, запровадження екологічного маркування товарів, організація екскурсій на підприємство-виробник, інформування про спрямування частини коштів від реалізації продукції та послуг на соціальні та екологічні ініціативи і т.д. Тобто релексивна взаємодія між сторонами враховує психологічні аспекти прийняття ними рішень.

На формування концепцій стратегічного управління чинять вплив багато чинників: характеристики зовнішнього середовища, рівень невизначеності процесів, вимоги з боку основних стейкхолдерів, рівень компетентності кадрів тощо. Автором запропоновано нову концепцію стратегічного управління КСВ, що враховує вплив соціально-економічних тенденцій корпоративного розвитку та ґрунтується на використанні релексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами (рис. 1).

Основними положеннями запропонованої концепції стратегічного управління КСВ виступають:

- інтеграція системи управління КСВ у загальну систему корпоративного управління;
- урахування різноманітних інтересів стейкхолдерів у процесі стратегічного управління КСВ;
- виділення пріоритетних (стратегічних) груп стейкхолдерів, які мають найбільший вплив на результати діяльності підприємства у сфері КСВ у довгостроковій перспективі;
- балансування інтересів стратегічних груп стейкхолдерів;

- ефективний стейкхолдер-менеджмент, що забезпечує перетворення інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів на стратегічні цілі підприємства та виступає основою механізму стратегічного управління КСВ;

- запровадження релексивного підходу до управління відносинами зі стейкхолдерами у систему стратегічного управління КСВ.

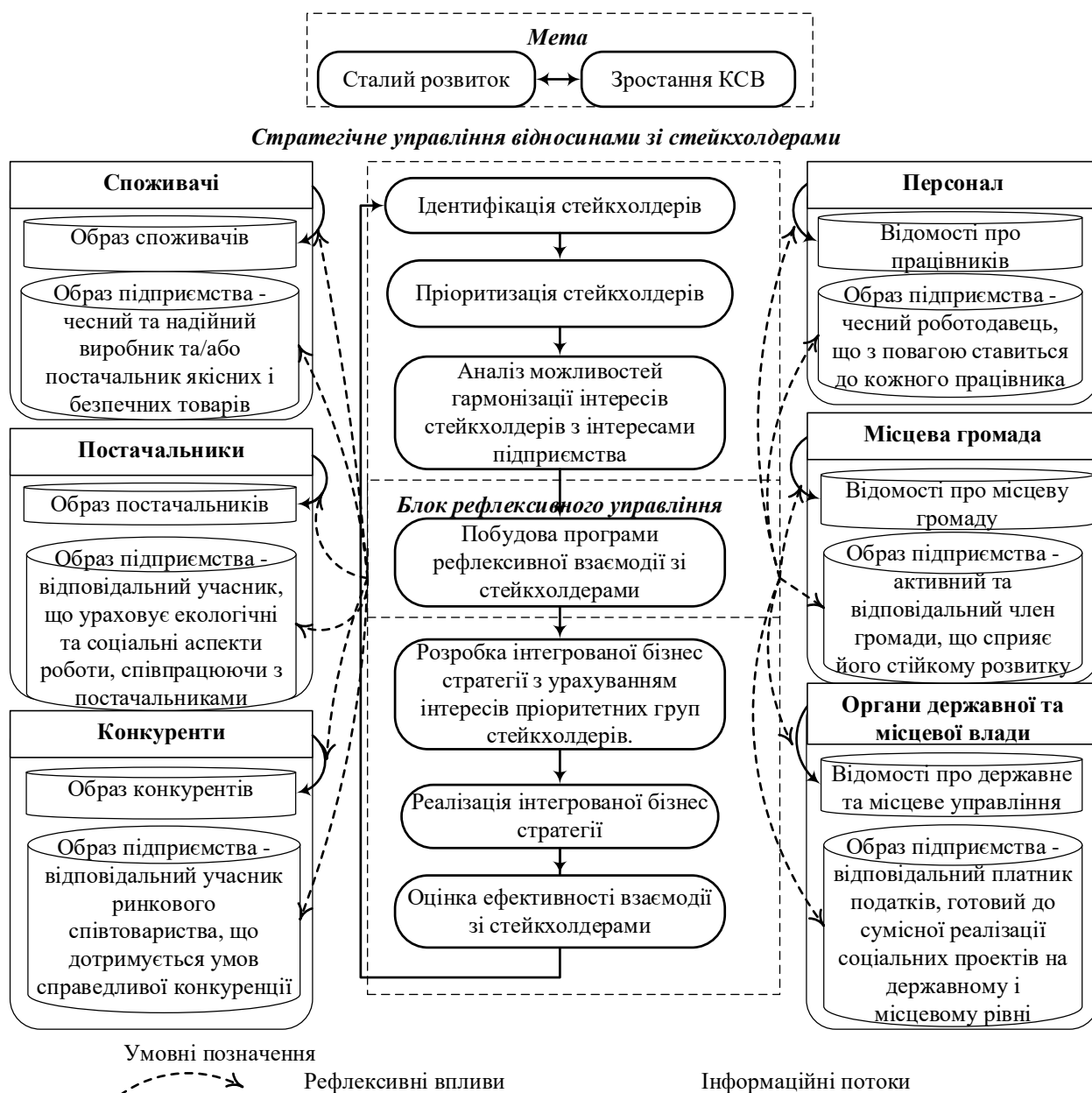
Головними цілями реалізації запропонованої концепції стратегічного управління КСВ є забезпечення сталого розвитку підприємства та зростання рівня його КСВ. Сталий розвиток пов'язаний із використанням екологічно відповідальних та ефективних оперативних практик, які зберігають ресурси, що мають вирішальне значення для довгострокового успіху в бізнесі. Концепція КСВ охоплює більш широкий перелік завдань, зокрема участь у житті місцевих громад, збільшення цінності для працівників та інших стейкхолдерів, що дає можливість примножувати економічні результати. Для цього принципи КСВ необхідно інтегрувати в основні цінності та бізнес-стратегії підприємства. Між забезпеченням сталого розвитку та соціально відповідальною діяльністю корпоративних суб'єктів існує тісний зв'язок, адже сталий розвиток може бути частиною програми у сфері КСВ. Досягнення цілей сталого розвитку через екологічні та соціальні складники безпосередньо впливає на зростання рівня КСВ, а вдосконалення соціально відповідальних політик та практик, своєю чергою, є кроком на шляху до сталого розвитку.

Центральне місце у системі стратегічного управління КСВ посідають відносини зі стейкхолдерами. В.Е. Майнардес, Х. Алвес, М. Рапосо [21] стверджують, що не існує єдиного загально визнаного визначення поняття «стейкхолдери», але є схожість між багатьма з них, беручи до уваги потреби та інтереси тих осіб чи груп, які впливають або можуть під впливом рішень та дій компанії. Отже, стейкхолдери включають групи зацікавлених сторін або їхніх окремих представників, які мають інтерес до підприємства і можуть впливати на його місію та цілі. Формування взаємовигідного співробітництва із зацікавленими групами шляхом урахування їхніх потреб та інтересів у системі стратегічних цілей підприємства є передумовою успішної реалізації стратегії підприємства та досягнення довгострокового успіху.

Перелік стейкхолдерських груп та їхній склад неоднорідний, їхні потреби, інтереси та фактори мотивації диференціюються для різних підприємств.

На думку дослідників Г.Т.М. Хульт, Дж. А. Мена, О.С. Ферелл, Л. Ферелл [22], існує шість основних груп стейкхолдерів, від яких





**Рис. 1. Концепція стратегічного управління корпоративною соціальною відповідальністю**

залежать виживання фірми та її подальший успіх. Вони включають клієнтів, співробітників, постачальників, акціонерів, регуляторів і місцеве співтовариство. На думку автора, до основних груп стейкхолдерів, які суттєво впливають на результати діяльності переважної більшості підприємств, необхідно відносити: персонал, споживачів, постачальників, конкурентів, місцеву громаду, органи державної та місцевої влади тощо.

Важливим завданням корпоративного менеджменту у системі стратегічного управління КСВ, що сприяє досягненню означених стратегічних цілей, є формування позитивного образу підприємства у відносинах зі стейкхолдерами за допомогою рефлексивних впливів, зокрема:

1. Формування образу чесного та справедливого роботодавця, який із повагою ставиться до кожного співробітника. Вирішення цього завдання впливає на лояльність та мотивацію внутрішньої групи стейкхолдерів – працівників, сприяє залученню та утриманню найбільш талановитих та продуктивних кадрів. Лояльний персонал бере активну участь у формуванні та реалізації соціально відповідальних програм та ініціатив, що призводить до подальшого зростання рівня КСВ.

2. Створення образу підприємства як чесного та надійного виробника або постачальника якісних і безпечних товарів та послуг. Соціально відповідальні заходи у цьому напрямі безпосередньо впливають на розширення бази клієнтів,

відкривають доступ на нові ринки, збільшують продажі та посилюють довгострокові конкурентні позиції підприємства. За таких умов споживачі залучаються до програм відповідального споживання, спільних заходів із захисту прав споживачів та підвищенню рівня їх обізнаності, стаючи партнерами з розвитку КСВ.

3. Формування образу підприємства як відповідального учасника ринкових відносин, що враховує екологічні та соціальні аспекти роботи, співпрацюючи з постачальниками. Соціально відповідальні ініціативи, спрямовані на категорію зовнішніх стейкхолдерів – партнерів та постачальників підприємства, створюють передумови для зростання обсягів продажів, зниження ризиків шляхом поліпшення управління якістю й безпекою продукції та відмови від співпраці з безвідповідальними партнерами. Своєю чергою, це призводить до посилення партнерства у ланцюжку створення вартості, спільних проектів соціального інвестування, зростання рівня стійкості бізнесу та його КСВ.

4. Створення образу підприємства як відповідального учасника ринкового співтовариства, що дотримується умов справедливої конкуренції та відкритий до партнерських взаємин, спрямоване на співпрацю з групою зовнішніх стейкхолдерів – конкурентів. Запровадження колабораційних відносин із конкурентами замість відкрито антагоністичних може принести підприємству вигоди у вигляді спільної участі у розробленні високотехнологічних товарів, створення мережі трансферу технологій, що сприятиме зміцненню та реалізації інноваційного потенціалу. Відкритість підприємства до широкого співробітництва, у тому числі у сфері КСВ, може підштовхнути його конкурентів до пропозицій створення стратегічних альянсів, спільної участі у різних об'єднаннях, що зміцнить довгострокові конкурентні позиції підприємства та підвищить рівень його КСВ.

5. Створення образу підприємства як активного та відповідального члена громади, що сприяє його стійкому розвитку, орієнтовано стейкхолдерську групу – місцеві громади. Позитивний образ підприємства у регіонах присутності є запорукою підвищення лояльності з боку місцевих громад, що, з одного боку, є постачальниками робочої сили, а з іншого – основними споживачами продукції та послуг підприємства. Співробітництво з місцевими громадами у сфері КСВ забезпечує активізацію інтересу громади до участі у розробленні корпоративних програм соціального та екологічного інвестування, програм розвитку територій та сприяння зайнятості, що з урахуванням лагу часу веде до підвищення рівня корпоративної стійкості та КСВ.

6. Для більшості учасників бізнес відносин, а особливо великих суб'єктів господарювання, принципово важливим є формування образу підприємства як відповідального платника податків, готового до співробітництва та сумісної реалізації соціальних проектів на державному і місцевому рівнях. Соціально відповідальний статус підприємства у цьому напрямі сприяє налагодженню прозорих ефективних відносин із представниками владних структур та зростанню репутації бізнесу. Органи влади на державному і місцевому рівнях можуть зайняти партнерську позицію по відношенню до соціально відповідальних дій та ініціатив підприємства й запрошувати його до активної участі у розробленні та реалізації спільних взаємовигідних програм соціального партнерства або розвитку територій.

Управління відносинами зі стейкхолдерами у системі стратегічного управління КСВ здійснюється через механізм стратегічного управління КСВ, елементи якого представлено у рамках концепції.

Комплекс дій, спрямованих на встановлення ефективних взаємовигідних відносин із групами зацікавлених сторін у довгостроковій перспективі, відноситься до блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту. Він включає у себе такі етапи стратегічного управління стейкхолдерами:

1. Ідентифікація стейкхолдерів.
2. Пріоритизація стейкхолдерів.
3. Аналіз можливостей гармонізації інтересів стейкхолдерів з інтересами підприємства.
4. Побудова програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами.
5. Розроблення бізнес-стратегії з урахуванням інтересів пріоритетних груп стейкхолдерів.
6. Реалізація інтегрованої бізнес-стратегії.
7. Оцінка ефективності взаємодії зі стейкхолдерами.

У рамках блоку стратегічного стейкхолдер-менеджменту виділено блок рефлексивного управління, що включає кроки, необхідні для побудови програми рефлексивної взаємодії зі стейкхолдерами, зокрема:

- інформаційне забезпечення рефлексивного моделювання;
- побудову інформаційної моделі прийняття рішень стейкхолдерами – суб'єктами рефлексивної взаємодії з урахуванням чинників прийняття ними рішень;
- вибір інструментів та способів здійснення рефлексивного впливу на стейкхолдерів;
- планування комплексу заходів рефлексивного впливу на суб'єкти взаємодії з підприємством.

До основних результатів застосування запропонованої концепції стратегічного

управління КСВ, що базується на рефлексивному підході до відносин зі стейкхолдерами, можна віднести такі:

- підвищення рівня КСВ шляхом упровадження цінностей ключових груп стейкхолдерів у місію та бізнес-стратегії підприємства, гармонізації відносин із ними у довгостроковій перспективі;

- сталий розвиток підприємства через нейтралізацію впливу дестабілізуючих чинників у стратегічній площині, активізацію економічного, соціального й екологічного складників розвитку у зв'язку зі зростанням рівня соціальної відповідальності;

- підвищення ефективності управління відносинами зі стейкхолдерами через формування програми рефлексивної взаємодії з ними, що враховує як раціональні, так і ірраціональні чинники прийняття управлінських рішень суб'єктами взаємодії;

- зниження рівня невизначеності та ризику в процесі стратегічного управління шляхом урахування чинників впливу стратегічних груп зацікавлених сторін та побудови програм рефлексивної взаємодії з ними;

- формування і реалізація стосункового потенціалу завдяки усуненню бар'єрів між менеджментом та зацікавленими сторонами, взаємовигідній співпраці з пріоритетними групами стейкхолдерів та їх включенню у процеси прийняття стратегічних рішень;

- забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємства завдяки реалізації бізнес-стратегій, інтегрованих із цілями КСВ, досягненню спільних зі стейкхолдерами стратегічних цілей;

- поліпшення ключових фінансово-економічних показників у стратегічній перспективі внаслідок імплементації інтегрованої бізнес-стратегії, що призводить до вдосконалення внутрішніх процесів, зростання лояльності з боку споживачів та інших стейкхолдерів.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

У роботі представлено систему теоретико-методологічних положень щодо стратегічного управління відносинами за стейкхолдерами у сфері КСВ на основі рефлексивного підходу до стейкхолдер-менеджменту у вигляді концепції.

Упровадження запропонованої концепції стратегічного управління КСВ призведе до: зростання рівня КСВ шляхом упровадження цінностей та інтересів ключових груп стейкхолдерів у місію, корпоративну та бізнес-стратегії корпоративних суб'єктів, забезпечення сталого розвитку підприємств, підвищення ефективності стейкхолдер-менеджменту через формування програми рефлексивної взаємодії з групами зацікавлених сторін, зниження рівня невизначеності та ризику у процесі стратегічного управління, формування і реалізації стосункового потенціалу, забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств тощо.

#### **Список використаних джерел:**

1. Baron D.P. Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*. 2001. Vol. 10. P. 7–45. DOI : <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>
2. Carroll A.B. Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*. 2016. Vol. 1. № 3. P. 1–8. DOI : <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
3. Husted B.W., Allen D.B. Toward a model of corporate social strategy formulation. *Proceedings of the Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference, Washington D.C., August 2001*. URL : <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf> (last accessed 03.02.2020).
4. Kash R., Chase L., Karim S. Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Working Paper. 2012. № 12–088. URL : <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> (last accessed 03.02.2020).
5. McWilliams A., Siegel D.S. Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*. 2011. Vol. 37. № 5. P. 1480–1495. DOI : <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
6. Porter M.E., Kramer M.R. Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*. 2006. Vol. 84. № 12. P. 78–92.
7. Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gymez C.P., Farache F. Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*. 2010. Vol. 7. № 3. P. 294–309. DOI : <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.
8. Ахновська І.О., Лепіхова О.Ю. Механізм впровадження корпоративної соціальної відповідальності на підприємствах України. *Економіка і організація управління*. 2016. № 1(21). С. 36–44.
9. Благоев Ю.Е. Еволюція концепції КСО і теорія стратегічного управління. *Вестник Санкт-Петербурзького університета. Серія «Менеджмент»*. 2011. Вып. 1. С. 3–26.
10. Гриненко А.М. Корпоративна соціальна відповідальність: теоретико-методологічний аспект оцінювання соціальної діяльності. *Формування ринкової економіки. Праця в XXI столітті: новітні тенденції, соціальний вимір, інноваційний розвиток* : у 2-х т. Т. 2. Київ, 2012. С. 58–68.

11. Мацьків Р. Особливості організації процесу управління соціальною відповідальністю підприємств нафтогазового комплексу. *Галицький економічний вісник*. 2015. Т. 48. № 1. С. 71–82.
12. Heorhiadi N.H., Shpak N.O., Vankovych L.Y. Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovative Activity Results. *Науковий вісник Полісся*. 2017. № 2(10). Р. 8–15. DOI : [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2\(10\)-8-15](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2-2(10)-8-15).
13. Novikov D., Korepanov V., Chkhartishvili A. Reflexion in mathematical models of decision-making. *International Journal of Parallel, Emergent and Distributed Systems*. 2018. Vol. 33. № 3. Р. 319–335. DOI : <https://doi.org/10.1080/17445760.2017.1413189>.
14. Lefebvre V.A. Lectures on the Reflexive Games Theory. New York : Leaf & Oaks Publishers, 2010. 220 p.
15. Schumann A. Reflexive Games in Management. *Studia Humana*. 2018. Vol. 7. № 1. Р. 44–52. DOI : <https://doi.org/10.2478/sh-2018-0004>.
16. Taran T.A., Shemaev V.N. Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*. 2004. Vol. 65. № 11. Р. 1834–1846. DOI : <https://doi.org/10.1023%2FB%3AAURC.0000047897.05877.d0>.
17. Андрієнко І.А. Координація управлінських процесів на підприємстві на основі рефлексивно-ієрархічного підходу. *Розвиток промислового виробництва: методи, моделі та інструменти* : монографія / за заг. ред. І.С. Грозного. Донецьк : Купріянов В.С., 2010. С. 323–325.
18. Корох А.А. Рефлексивное управление: концепции, подходы и область применения. *Научные записки НГУЭУ*. 2009. № 2. URL : [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1021](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021) (дата звернення: 03.01.2020).
19. Лепа Р.М. Системна концепція рефлексивного механізму прийняття управлінських рішень. *Економічна кібернетика*. 2004. № 3-4(27–28). С. 76–82.
20. Камишнікова Е.В. Типологія рефлексивного управління відносинами зі стейкхолдерами у системі корпоративної соціальної відповідальності. *Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2018. Вип. 36. С. 81–86.
21. Mainardes W.E., Alves H., Raposo M. Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*. 2011. Vol. 49. № 2. Р. 226–252. DOI : <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>.
22. Hult G.T.M., Mena J.A., Ferrell O.C., Ferrell L. Stakeholder Marketing: a Definition and Conceptual Framework. *AMS Review*. 2011. Vol. 1. № 1. Р. 44–65. DOI : <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>.

#### References:

1. Baron D.P. (2001) Private politics, corporate social responsibility, and integrated strategy. *Journal of Economics and Management Strategy*, vol. 10, pp. 7–45. DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1430-9134.2001.00007.x>.
2. Carroll A.B. (2016) Carroll's pyramid of CSR: taking another look. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, vol. 1, no. 3, pp. 1–8. DOI: <https://doi.org/10.1186/s40991-016-0004-6>.
3. Husted B.W., Allen D.B. (2001) Toward a model of corporate social strategy formulation. Proceedings of the *Social Issues in Management Division at Academy of Management Conference*, Washington D.C., August. Available at: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.137.6020&rep=rep1&type=pdf> (accessed 3 February 2020).
4. Kash R., Chase L., Karim S. (2012) Why Every Company Needs a CSR Strategy and How to Build It. *Harvard Business School*. Working Paper, no. 12-088. Available at: <https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/12-088.pdf> (accessed: 3 February 2020).
5. McWilliams A., Siegel D.S. (2011) Creating and Capturing Value: Strategic Corporate Social Responsibility, Resource-Based Theory, and Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 37, no. 5, pp. 1480–1495. DOI: <https://doi.org/10.1177/0149206310385696>.
6. Porter M.E., Kramer M.R. (2006) Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*, vol. 84, no. 12, pp. 78–92.
7. Sousa Filho J.M., Wanderley L.S.O., Gymez C.P., Farache F. (2010) Strategic Corporate Social Responsibility Management for Competitive Advantage. *Brazilian Administration Review*, vol. 7, no. 3, pp. 294–309. DOI: <https://doi.org/10.1590/S1807-76922010000300006>.
8. Akhnovska, I.O., Lepikhova, O.Yu. (2016) Mexanizm vprovadzheniya korporatyvnoyi social'noyi vidpovidal'nosti na pidpryyemstvax Ukrayiny` [Mechanism for Corporate Social Responsibility Implementation at Ukrainian Enterprises]. *Economics and organization of management*, vol. 1, no. 21, pp. 36–44.
9. Blagov Ju.E. (2011) Jevoljucija koncepcii KSO i teorija strategicheskogo upravlenija [The evolution of the concept of CSR and the theory of strategic management]. *St Petersburg University Journal of Management Studies*, vol. 1, pp. 3–26.
10. Grynenko A.M. (2012) Korporativna sotsialna vidpovidalnist: teoretyko-metodolohichniy aspekt otsiniuvannia sotsialnoi diialnosti [Corporate Social Responsibility: Theoretical and Methodological Aspect of Social Activity Assessment]. *Formuvannia rynkovoї ekonomiky*. Serii: Pratsia v XXI stolitti, T. 2, pp. 58–68.



11. Mats'kiv R. (2015) Osoblyvosti organizaciyi procesu upravlinnya socialnoyu vidpovidalnistyu pidpryyemstv naftogazovogo kompleksu. Galyczkyj ekonomichnyj visnyk [Features of the management of social responsibility of oil and gas enterprises]. *Galician economic journal*, vol. 1, pp. 71–82.
12. Heorhiadi N.H., Shpak N.O., Vankovych L.Y. (2017) Reflexive Management of the Diffusion of Enterprise Innovational Activity Results. *Scientific Bulletin of Polissia*, vol. 2, no. 10, pp. 8–15. DOI: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2\(10\)-8-15](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2017-2(10)-8-15).
13. Novikov D., Korepanov V., Chkhartishvili A. (2018) Reflexion in mathematical models of decision-making. *International Journal of Parallel, Emergent and Distributed Systems*, vol. 33, no. 3, pp. 319–335. DOI: <https://doi.org/10.1080/17445760.2017.1413189>.
14. Lefebvre V.A. (2010) *Lectures on the Reflexive Games Theory*. New York: Leaf & Oaks Publishers.
15. Schumann A. (2018). Reflexive Games in Management. *Studia Humana*, vol. 7, no. 1, pp. 44–52. DOI: <https://doi.org/10.2478/sh-2018-0004>.
16. Taran T.A., Shemaev V.N. (2004) Boolean Reflexive Control Models and their Application to Describe the Information Struggle in Socio-Economic Systems. *Automation and Remote Control*, vol. 65, no. 11, pp. 1834-1846. DOI: <https://doi.org/10.1023%2FB%3AAURC.0000047897.05877.d0>.
17. Andriyenko I.A. (2010) Koordynaciya upravlinskykh procesiv na pidpryyemstvi na osnovi refleksivno-iyerarxichnogo pidxodu [Coordination of management processes at the enterprise based on a reflexive-hierarchical approach]. *Rozvytok promyslovogo vyrobnyctva: metody, modeli ta instrumenty* [Industrial production development: methods, models and tools]. Doneczk: SPD Kupriyanov V.S., pp. 323–325. (in Ukrainian)
18. Korokh A.A. (2009) Refleksivnoe upravlenie: koncepcii, podhody i oblast' primenenija [Reflexive management: concepts, approaches and scope]. *Scientific notes of NSUU*, vol. 2. Available at: [https://nsuem.ru/science/publications/science\\_notes/issue.php?ELEMENT\\_ID=1021](https://nsuem.ru/science/publications/science_notes/issue.php?ELEMENT_ID=1021) (accessed 3 February 2020).
19. Lepa R.M. (2004) Systemna kontseptsiiia refleksivnoho mekhanizmu pryiniattia upravlinskykh rishen [The system concept of the decision-making reflexive mechanism]. *Economic Cybernetics*, vol. 3-4, no. 27–28, pp. 76–82.
20. Kamyshnykova E.V. (2018) Typologiya refleksivnogo upravlinnya vidnosynamy zi stejkholderamy u systemi korporativnoyi socialnoyi vidpovidalnosti [Typology of reflexive control of stakeholders' relations in the system of corporate social responsibility]. *Reporter of the Priazovskyi State Technical University*, vol. 36, pp. 81–86.
21. Mainardes W.E., Alves H., Raposo M. (2011) Stakeholder theory: issues to resolve. *Management Decision*, vol. 49, no. 2, pp. 226–252. DOI: <https://doi.org/10.1108/00251741111109133>.
22. Hult G.T.M., Mena J.A., Ferrell O.C., Ferrell L. (2011) Stakeholder Marketing: a Definition and Conceptual Gramework. *AMS Review*, vol. 1, no. 1, pp. 44–65. DOI: <https://doi.org/10.1007/s13162-011-0002-5>.



**Ляшук К.П.**викладач кафедри маркетингу та менеджменту  
Хмельницького кооперативного торговельно-економічного інституту**Liashuk Kateryna**

Khmelnysky Cooperative Trade and Economic Institute

**КОНЦЕПЦІЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ  
ЯК БАЗИС КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ  
У БІЗНЕСОВОМУ СЕРЕДОВИЩІ УКРАЇНИ****THE CONCEPT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT  
AS THE BASIS OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY  
IN THE BUSINESS ENVIRONMENT OF UKRAINE**

У статті розглянуто основні терміни та поняття концепції сталого розвитку корпоративної соціальної відповідальності. Досліджено передумови виникнення концепції та еволюційні процеси її становлення і розвитку у світі. Охарактеризовано основні етапи впровадження концепції сталого розвитку в Україні. Досліджено змістовий аспект цілей сталого розвитку з урахуванням специфіки національного розвитку та зіставлено глобальні цілі сталого розвитку із цілями сталого розвитку для України. Проаналізовано національні практики корпоративної соціальної відповідальності в контексті цілей сталого розвитку за період 2016–2019 рр. На основі аналізу динаміки пріоритетних цілей сталого розвитку виокремлено основні найпоширеніші практики корпоративної соціальної відповідальності, які запроваджують національні компанії, та визначено стратегічно важливі напрями соціальної діяльності в рамках цілей сталого розвитку, що залишаються поза увагою. Окреслено напрями подальших досліджень.

**Ключові слова:** сталий розвиток, цілі сталого розвитку, корпоративна соціальна відповідальність, практики корпоративної соціальної відповідальності.

В статье рассмотрены основные термины и понятия концепции устойчивого развития корпоративной социальной ответственности. Исследованы предпосылки возникновения этой концепции, эволюционные процессы ее становления и развития в мире. Охарактеризованы основные этапы внедрения концепции устойчивого развития в Украине. Исследован содержательный аспект целей устойчивого развития с учетом специфики национального развития и сопоставлены глобальные цели устойчивого развития с целями устойчивого развития для Украины. Проведен анализ национальных практик корпоративной социальной ответственности в контексте целей устойчивого развития за период 2016–2019 гг. На основе анализа динамики приоритетных целей устойчивого развития выделены основные распространенные практики корпоративной социальной ответственности, внедренные национальными компаниями. Определены те стратегически важные направления социальной деятельности предприятий в рамках целей устойчивого развития, которые остаются без внимания. Определены направления дальнейших исследований.

**Ключевые слова:** устойчивое развитие, цели устойчивого развития, корпоративная социальная ответственность, практики корпоративной социальной ответственности.

Corporate social responsibility practices in Ukraine renew every year. Companies are targeting the vector of social investment not only for social needs but also for their core business. Sustainable development of Ukraine is closely connected with the conduct of socially responsible business and, if large domestic companies conduct it predominantly by taking into account basic principles of social responsibility, then small and medium-sized enterprises do not fully understand the role and importance of social responsibility, in particular sustainable development. There is a lack of understanding of the benefits of introducing corporate social responsibility practices to meet Ukraine's sustainable development goals, which, in our view, necessitates the study of these processes. The purpose of the article is to explore the following goals: to research and compare global sustainable development goals with sustainable development goals for Ukraine; to characterize the dynamics of the priority goals of sustainable development in the period from 2019 to 2019; to highlight the most accentuated niches of achieving the goals of sustainable development in the context of social initiatives of domestic organizations.

The main terms and ideas of sustainable development concept of corporate social responsibility are considered in the article. Prerequisites of this concept origin and evolutionary processes of its formation and development in the world are investigated. The basic principles of the concept are defined, the processes of implementation of the sustainable development concept in Ukraine are described. The substantive aspect of the Sustainable Development Goals is explored, taking into account the specifics of national development and the global Sustainable Development Goals are compared with the Sustainable Development Goals for Ukraine. National corporate social responsibility practices in the context of 2016-2019 sustainable development goals are analyzed. Based on the analysis of Sustainable Development Goals dynamics the most common corporate social responsibility practices introduced by national companies are studied and strategic areas of social activity within the Sustainable Development Goals are identified and outlined. The directions of further research are outlined.

**Key words:** sustainable development, sustainable development goals, corporate social responsibility, corporate social responsibility practices.

**Постановка проблеми.** Із кожним роком практики корпоративної соціальної відповідальності в Україні набувають нових обрисів. Компанії спрямовують вектор соціальних інвестицій не тільки на здійснення соціальних потреб, а й на здійснення своєї основної діяльності.

У 1987 р. Генеральна Асамблея ООН заявила: «Забезпечення сталого розвитку людства – найважливіша проблема, що стоїть перед світовою спільнотою». Актуальність цієї заяви не можна заперечувати і сьогодні, оскільки системності набуває загострення більшості соціальних проблем: забезпечення здорового способу життя, якісної освіти, захист екосистем, упровадження раціональних моделей споживання.

Сталий розвиток України тісно пов'язаний із веденням соціально відповідального бізнесу, і якщо великі вітчизняні компанії ведуть його переважно з урахуванням і дотриманням базових принципів соціальної відповідальності, то малі і середні підприємства не до кінця усвідомлюють роль і значення соціальної відповідальності, зокрема й у забезпеченні сталого розвитку. Відсутнє розуміння переваг запровадження практики корпоративної соціальної відповідальності у забезпеченні цілей сталого розвитку України, що, на нашу думку, зумовлює необхідність дослідження цих процесів.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Значну наукову увагу до проблем розроблення концепції сталого розвитку та її базових принципів приділяли такі зарубіжні науковці, як Дж. Елкінгтон, А. Керолл, К. Девіс. Проблематика сучасних засад концепції сталого розвитку в нашій державі розглядається в працях Л. Бобко, Ю. Бас, Ю. Баюри, І. Лебедева. Разом із тим актуальним є вивчення основних етапів становлення концепції сталого розвитку в Україні та дослідження впровадження основних практик корпоративної соціальної відповідальності вітчизняними організаціями.

**Метою дослідження** є аналіз та зіставлення глобальних цілей сталого розвитку із цілями сталого розвитку для України; характеристика

динаміки пріоритетних цілей сталого розвитку в період 2000–2019 рр.; виокремлення найбільш акцентованих ніш досягнення цілей сталого розвитку в контексті соціальних ініціатив вітчизняних організацій.

**Виклад основного матеріалу дослідження.**

За останні десятиліття стали активніше запроваджуватися практики корпоративної соціальної відповідальності в управлінській діяльності вітчизняних організацій. Поняття «корпоративна соціальна відповідальність» визнано на найвищому державному рівні, забезпечення заходів у рамках Цілей сталого розвитку увійшло до порядку денного багатьох компаній. Розвиток процесів, що цьому передували, вивчено та викладено у статті.

Початок ХХІ ст. характеризувався істотним погіршенням стану довкілля та виникненням додаткових екологічних проблем, саме ці причини зумовлюють появу і розвиток концепції корпоративної стійкості.

Наукове товариство дійшло висновку, що успішне ведення бізнесу можливе лише за гармонійного поєднання економічних, екологічних, соціальних та етичних аспектів.

Основоположником фундаментальних засад розвитку даної концепції був англійський науковець Дж. Елкінгтон. У 1994 р. Дж. Елкінгтон він увів поняття «триєдиний підсумок» (triple bottom line, TBL), яке ґрунтувалося на економічних, соціальних та екологічних аспектах функціонування організації [1, с. 91].

Дж. Елкінгтон уважав, що корпоративна стійкість забезпечується не лише довгостроковим розвитком компанії, а й практичною реалізацією заходів із підвищення життєздатності екосистем, співтовариств та економіки [1, с. 92].

М. Каптейн, Дж. Уемп (2001 р.) відзначали, що це баланс економічної, екологічної та соціальної відповідальності, індикатор довіри всіх зацікавлених сторін компанії [2, с. 93].

На думку Т. Діллік, К. Хокертс (2002 р.), корпоративна стійкість – це задоволення прямих та опосередкованих інтересів зацікавлених

сторін компанії (акціонерів, співробітників, споживачів та ін.), що не суперечить потребам майбутніх поколінь [3, с. 131].

Р. Штойер, М. Ленджер, А. Конрад, А. Мартінуці (2005 р.) у своїй роботі визначали, що корпоративна стійкість – це модель, якою керуються корпорації у своїй економічній, соціальній та екологічній діяльності у короткостроковій і довгостроковій перспективі [4, с. 265].

Трактування поглядів науковців на поняття корпоративної стійкості дещо відрізняються одне від одного, проте зводяться до єдиного твердження, що це – гармонійне ведення бізнесу для задоволення економічних, екологічних та соціальних потреб. Дане твердження трансформувалося в поняття «триєдиний підсумок», яке визначається як гармонійне поєднання трьох компонентів: економічної сфери (економічне процвітання), екологічної сфери (збереження і відтворення природних ресурсів) та соціальної сфери (соціальна справедливість та підвищення якості життя). У гармонійному поєднанні цих складників полягає суть сталого розвитку.

У своїх наукових працях Дж. Елкінгтон розробив модель потрійних цілей сталого розвитку, яка отримала своє позначення як ЗР (People, Planet, Profits) – «люди – планета – прибуток», що адаптивно інтегрується у тотожні їм «соціальна сфера – екологічна сфера – економічна сфера» [5].

На перетині кожної зі сфер даної моделі прослідковується утворення додаткових чотирьох сфер, які можна визначити як *принципи концепції корпоративної стійкості* (рис. 1):



Рис. 1. Інтегрована модель триєдиного підсумку та ЗР

- *терпимість* (поєднання суспільства і навколишнього середовища);
- *справедливість* (поєднання суспільства та економічної сфери);

– *життєздатність* (поєднання екологічної та економічної сфер);

– *сталий розвиток*.

На нашу думку, можна трактувати *сталий розвиток* як таку модель управління організацією, що заснована на комплексному підході до вирішення економічних, соціальних та екологічних завдань, коли управлінські рішення приймаються для досягнення оптимальних результатів у цих сферах.

Найпоширенішим нині визначенням поняття сталого розвитку є «такий розвиток країн і регіонів, коли економічне зростання, матеріальне виробництво та споживання, а також інші види діяльності суспільства відбуваються в межах, які визначаються здатністю екосистем відновлюватися, поглинати забруднення і підтримувати життєдіяльність теперішніх та майбутніх поколінь» [6].

За матеріалами Конференції ООН із навколишнього середовища і розвитку (1992 р.) *сталий розвиток* трактується як такий розвиток суспільства, який задовольняє потреби сучасності, не ставлячи під загрозу здатність прийдешніх поколінь задовольняти свої власні потреби [7].

Сам термін «сталий розвиток» (sustainable development) з'явився в 1980 р., коли світ побачила «Всесвітня стратегія охорони природи» (ВСОП), підготовлена Міжнародною спілкою охорони природи. Дана стратегія містила принципово нові для того періоду положення: «*збереження природи нерозривно пов'язане з питанням розвитку, а сам розвиток суспільства має відбуватися лише за умови збереження природи*» [6].

До початку 80-х років ХХ ст. розвиток організацій пов'язували тільки з економічним складником, його прогресом та зростанням економічної ефективності (50–60-ті роки). Пізніше, у 70-х роках, гостро постало питання несправедливого розподілу прибутків та стрімкого зростання бідності у країнах, що розвиваються. Зросла актуальність питань соціальної справедливості, яку поставили на один рівень з економічною ефективністю.

У 80-х роках загострення екологічних проблем дало привід справедливо вважати їх пріоритетними для розгляду та вирішення; окрім того, світова спільнота однозначно дійшла до висновку, що ці проблеми безпосередньо впливають на подальший розвиток країн. Провідні організації визнали необхідність гармонійного поєднання трьох складників (економіки, екології та суспільства), що надалі досліджувалося у відповідній концепції корпоративної соціальної відповідальності – концепції корпоративної соціальної стійкості [8]. Історичні етапи виникнення та становлення концепції сталого розвитку наведено на рис. 2.

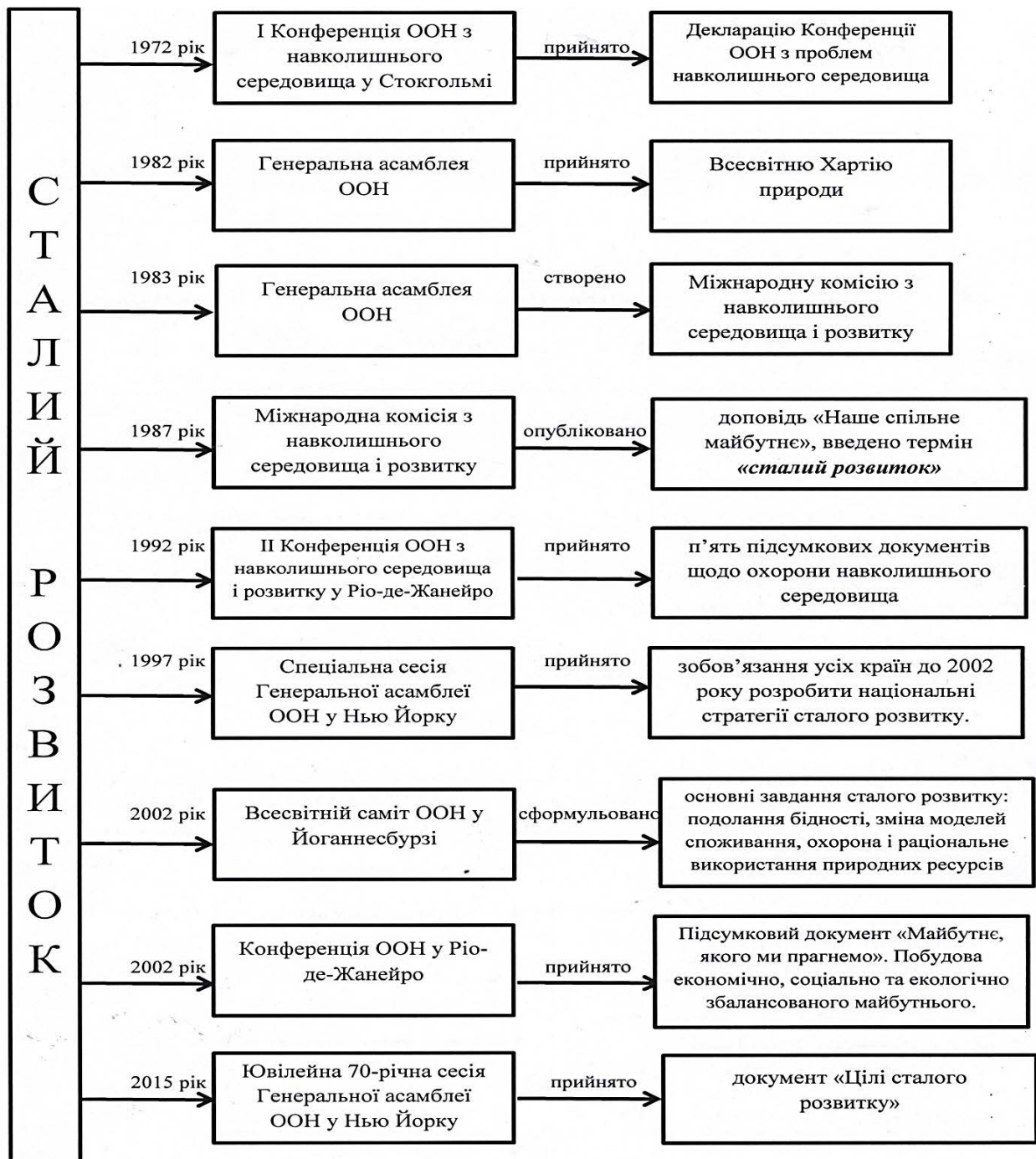


Рис. 2. Етапи становлення концепції сталого розвитку

Джерело: сформовано автором за [8]

На початку 70-х років світова спільнота почала активно обговорювати екологічні проблеми, але не пов'язувала їх із необхідністю збалансованого поєднання і розв'язку ще й економічних та суспільних проблем. Подальші обговорення стану екології поступово призвели до висновку, що «глобальний стан навколишнього середовища продовжує погіршуватися... і серйозні екологічні проблеми, як і раніше, глибоко вбудовані в соціально-економічну структуру країн у всіх регіонах» [8]. У 2002 р. на Всесвітньому

саміті ООН у підсумковій декларації прийнято завдання для досягнення сталого розвитку – подолання бідності, зміна моделей споживання та охорона і раціональне використання природної ресурсної бази. Остаточне утвердження концепції сталого розвитку віднайшло своє відображення у документі, який був прийнятий на ювілейній 70-й сесії Генеральної Асамблеї ООН у 2015 р., – «Цілі сталого розвитку». Визначено 17 основних цілей, які є цілями людства і демонструють усесвітній характер [11].



Кожна глобальна ціль розглядалася з урахуванням специфіки національного розвитку. У рамках відкритого процесу контекстуалізації завдань цілей сталого розвитку працювала група високого рівня, 17 робочих підгруп (відповідно до кожної цілі) та проведено 32 круглі столи.

Результатом остаточного прийняття даної концепції в Україні на законодавчому рівні став Указ Президента України № 722/2019 від 30 вересня 2019 р. «Про Цілі сталого розвитку України» на період до 2030 р. Указом визначено підтримати викладені у Національній доповіді «Цілі сталого розвитку: Україна» проголошені Резолюцією Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй від 25 вересня 2015 р. № 70/1 глобальні цілі сталого розвитку до 2030 р. та

результати їх адаптації з урахуванням специфіки розвитку України та забезпечення дотримання Цілей сталого розвитку України на період до 2030 р. [10]. Адаптовані цілі з урахуванням специфіки розвитку України наведено в табл. 1.

Реалізація визначених цілей на рівні вітчизняних організацій відбувається за рахунок впровадження практик корпоративної соціальної відповідальності через їхні управлінські інструменти та ініціативи. В Україні у 2008 р. засновано експертну організацію «Центр «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності». Мета створення Центру – впровадження практик соціальної відповідальності задля системних та якісних змін у нашій державі [12]. З 2009 р. Центр проводить щорічний конкурс кейсів із корпоративної

Таблиця 1

## Узгодження цілей сталого розвитку

№ цілі	Цілі сталого розвитку	
	Зміст глобальної цілі	Зміст адаптованої цілі для України
Ціль 1	Подолання бідності	Подолання бідності
Ціль 2	Подолання голоду	Подолання голоду, досягнення продовольчої безпеки, поліпшення харчування і сприяння сталому розвитку сільського господарства
Ціль 3	Міцне здоров'я	Забезпечення здорового способу життя та сприяння благополуччю для всіх у будь-якому віці
Ціль 4	Якісна освіта	Забезпечення всеохоплюючої і справедливої якісної освіти та заохочення можливості навчання впродовж усього життя для всіх
Ціль 5	Гендерна рівність	Забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат
Ціль 6	Чиста вода та належні санітарні умови	Забезпечення доступності та сталого управління водними ресурсами та санітарією
Ціль 7	Відновлювальна енергія	Забезпечення доступу до недорогих, надійних, стійких і сучасних джерел енергії для всіх
Ціль 8	Гідна праця та економічне зростання	Сприяння поступальному, всеохоплюючому та сталому економічному зростанню, повній і продуктивній зайнятості та гідній праці для всіх
Ціль 9	Інновації та інфраструктура	Створення стійкої інфраструктури, сприяння всеохоплюючій і сталій індустріалізації та інноваціям
Ціль 10	Скорочення нерівності	Скорочення нерівності
Ціль 11	Сталий розвиток міст та спільнот	Забезпечення відкритості, безпеки, життєстійкості й екологічної стійкості міст, інших населених пунктів
Ціль 12	Відповідальне споживання	Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва
Ціль 13	Боротьба зі зміною клімату	Вжиття невідкладних заходів щодо боротьби зі зміною клімату та її наслідками
Ціль 14	Збереження морських екосистем	Збереження та раціональне використання океанів, морів і морських ресурсів в інтересах сталого розвитку
Ціль 15	Збереження екосистем суші	Захист та відновлення екосистем суші та сприяння їх раціональному використанню, раціональне лісокористування, боротьба з опустелюванням, припинення і повернення назад (розвертання) процесу деградації земель та зупинка процесу втрати біорізноманіття
Ціль 16	Мир та справедливість	Сприяння побудові миролюбного і відкритого суспільства в інтересах сталого розвитку, забезпечення доступу до правосуддя для всіх і створення ефективних, підзвітних та заснованих на широкій участі інституцій на всіх рівнях
Ціль 17	Партнерство заради розвитку	Зміцнення засобів здійснення й активізація роботи в рамках глобального партнерства в інтересах сталого розвитку

Джерело: складено автором на основі [10; 11]



соціальної відповідальності, який присвячений упровадженню Цілей сталого розвитку в Україні.

Авторами проаналізовано практики КСВ, запроваджені українськими компаніями за останні чотири роки (рис. 3).

У рамках досягнення цілей 3, 4, 8, 10, 12 практики КСВ носять системний характер. Нестабільним показникам упровадження «соціальні ініціативи зі зміцнення здоров'я» (Ціль 3) та «підвищення якості освіти» (Ціль 4) вітчизняні організації найбільше приділяли увагу в 2016 та 2019 рр., питанням гідної праці та скорочення

нерівності (Цілі 8, 10) у 2018 та 2019 рр. приділяється уваги менше, ніж у попередні роки аналізованого періоду.

Консолідований показник найпоширеніших практик корпоративної соціальної відповідальності, запроваджених в Україні, дав можливість виявити найпопулярніші заходи щодо впровадження соціальної відповідальності (рис. 4) та основні тенденції запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності.

Зі здійснених за проаналізований період із 2016 по 2019 р. 116 ініціатив найбільшу увагу

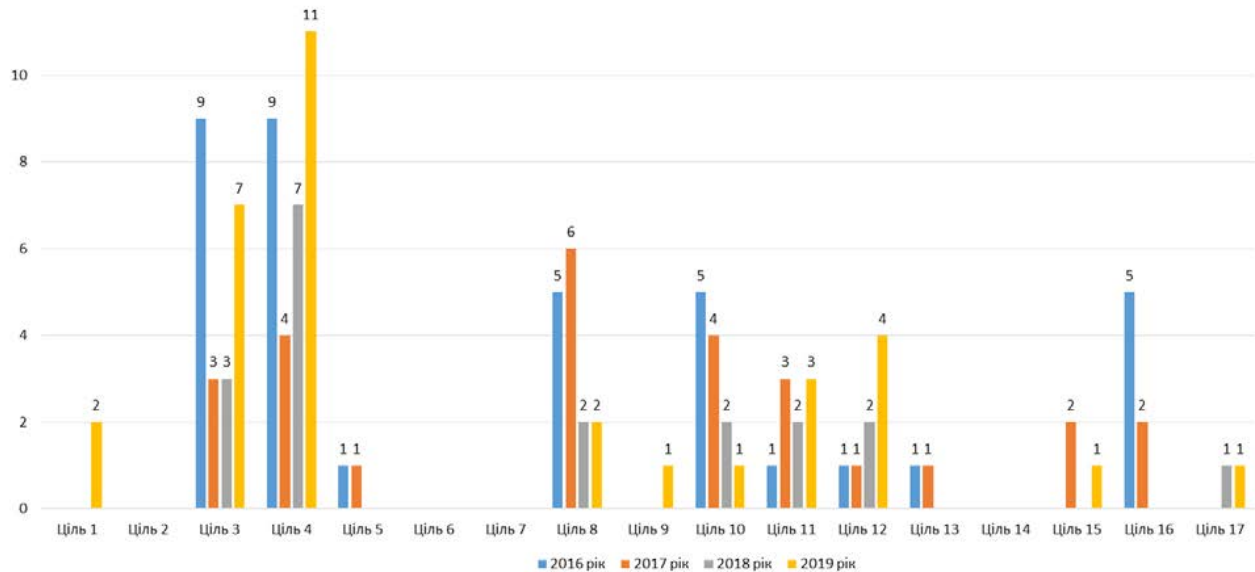


Рис. 3. Практики КСВ у контексті Цілей сталого розвитку в Україні

Джерело: складено автором на основі [13–16]

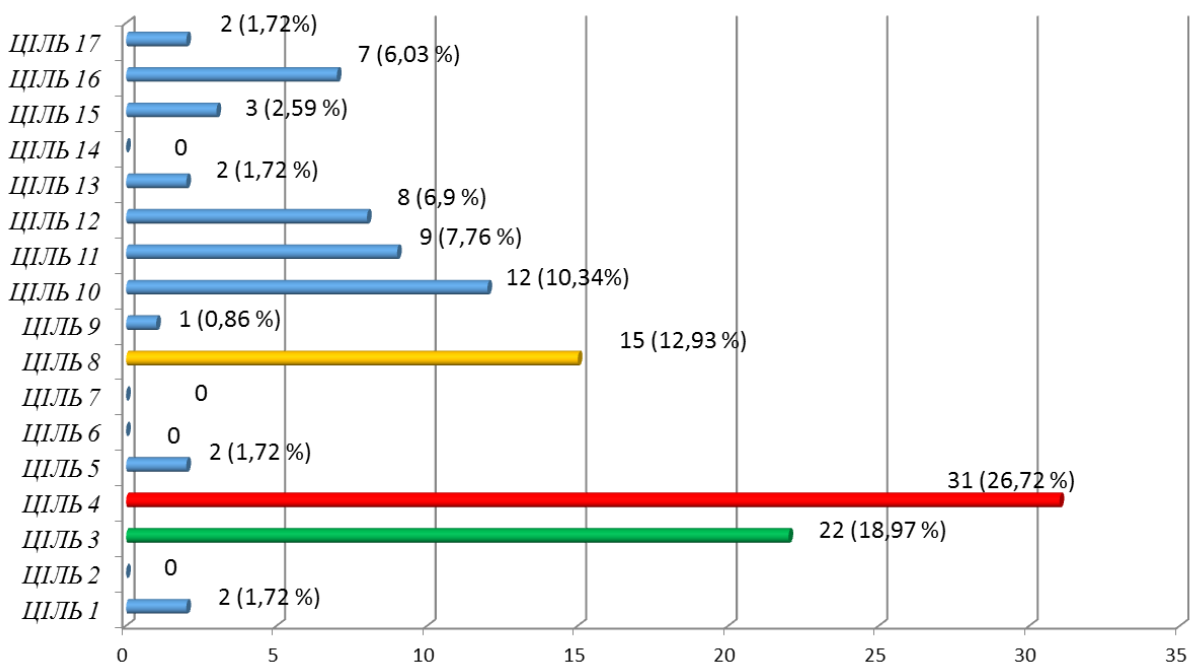


Рис. 4. Консолідований показник найпопулярніших практик КСВ за 2016–2019 рр.

Джерело: сформовано автором за [13–16]

українські організації приділяли заходам, спрямованим на реалізацію цілей із забезпечення: якісної освіти (Ціль 4) – 31 захід (26,7%); зміцнення здоров'я (Ціль 3) – 22 практики (18,97%); гідної праці та економічного зростання (Ціль 8) – 15 ініціатив (12,93%); скорочення нерівності (Ціль 10) – 12 заходів (10,34%); сталого розвитку міст та спільнот (Ціль 11) – 9 заходів (7,76%); відповідального споживання (Ціль 12) – 8 заходів (6,9%).

Водночас залишилися осторонь такі гострі проблеми для нашої держави, як питання подолання голоду (Ціль 2), забезпечення чистоти води та належних санітарних умов (Ціль 6), відновлювальної енергії (Ціль 7) та збереження морських екосистем (Ціль 14).

Можемо констатувати, що заходи в рамках Цілей сталого розвитку №№ 3, 4, 8, 10, 11, 12 носять постійних характер, у рамках цілей №№ 1, 5, 9, 13, 15, 16, 17 – епізодичний, а цілі №№ 2, 6, 7, 14 залишилися поза увагою вітчизняних підприємств (інформацію про запроваджені ними заходи у звітах не відображено).

За результатами проведеного аналізу можемо стверджувати, що вітчизняні організації готові до активного запровадження практик

КСВ, проте надають перевагу тим заходам, які можуть реалізувати, зважаючи на власні економічні, виробничі та кадрові ресурси.

На нашу думку, варто звернути увагу на такі стратегічно важливі напрями діяльності, як збереження чистоти водних ресурсів, забезпечення належних санітарних умов населення, впровадження і використання джерел відновлюваної енергії, адже, за даними Державної служби статистики та Міністерства аграрної політики та продовольства України, показник споживання м'яса, молока, фруктів у розрахунку на одну особу на рік у 2015 р. був нижчим за рівень науково обґрунтованих норм. Лише 50% сільського населення мають доступ до безпечної питної води та економічно доступної питної води гарантованої якості, частка скидів стічних вод у загальному обсязі скидів становить 15% [9]. Але ці напрями діяльності важко реалізувати окремим організаціям без цілеспрямованої державної економічної та соціальної політики.

У 2019 р. практики КСВ запроваджували компанії, що ведуть свою діяльність у різних сферах економіки, проте спільною їхньою рисою є те, що вони є провідними у своїй галузі (табл. 2).

Таблиця 2

## Компанії, що запроваджують практики КСВ

Вид діяльності компанії	Назва компанії	Пріоритетність у реалізації практик КСВ
Оператори зв'язку та медійні компанії	ПрАТ «Київстар» 1+1 медіа Датагруп Lifecell	Цілі 3, 17 Ціль 11 Ціль 3 Ціль 4
Торговельні мережі і компанії	Метро кеш енд кері Україна ГК «Фокстрот» Ашан рітейл Eva Watsons Україна	Ціль 12, 17 Ціль 15 Ціль 12 Ціль 3 Ціль 4
Аграрні компанії	Агрофорт Goodvalley Астарт-київ Syngenta	Ціль 12 Ціль 08 Ціль 4 Ціль 8
Фінансово-кредитні установи, аудиторські та консалтингові компанії	Альфа-банк ПУМБ Deloitte	Ціль 1 Ціль 4 Ціль 11
Виробництво продуктів харчування	Nestle Кока-кола Беверіджис Україна	Ціль 3 Ціль 4
Енергетичні та металургійні компанії	ДТЕК Метінвест ДП «НАЕК «Енергоатом» ПАТ «Запоріжсталь» ПАТ «Концерн ГАЛНАФТОГАЗ» (ОККО) Прикарпаттяобленерго	Ціль 4 Ціль 4 Ціль 9 Ціль 11 Ціль 12 Ціль 3
Розроблення програмного забезпечення	ЕРАМ Україна IT.Integrator Softserve	Ціль 4 Ціль 4 Ціль 4
Логістичні компанії	Нова пошта	Ціль 4
Маркетингові компанії	Isobar Ukraine	Ціль 10

Джерело: сформовано автором за [16]

Серед представлених компаній мала частка представників малого та середнього бізнесу, що може бути зумовлено такими причинами:

- необхідністю нести додаткові фінансові витрати на реалізацію таких практик;
- малою обізнаністю з даного питання;
- відсутністю ініціативи власників компаній та практичних навиків щодо здійснення даної роботи.

Проте, незважаючи на це, суспільство визнало, що корпоративна соціальна відповідальність – це необхідний чинник розвитку як для власників компаній, державних інститутів, так і для суспільства у цілому. Поєднання інтересів усіх сторін зумовлює необхідність запровадження практики корпоративної соціальної відповідальності, яка спрямована на досягнення соціальної злагоди і затверджених Цілей сталого розвитку.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Отже, концепція сталого розвитку являє собою певну модель управління організацією, що дає змогу вести ефективну діяльність на засадах урахування усіх інтересів суспільства. Визначений Україною курс на забезпечення сталого розвитку національної економіки тільки підтверджує необхідність запровадження вітчизняними організаціями практик КСВ, що знаходить своє відображення в різних соціальних ініціативах. Важливим кроком та перспективою подальших досліджень для реалізації Цілей сталого розвитку буде розроблення деталізованих механізмів та інструментів запровадження практик корпоративної соціальної відповідальності в діяльність компаній малого та середнього бізнесу та активізація наявних практик великих компаній.

#### Список використаних джерел:

1. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36. № 2. P. 90–100.
2. Kaptein M. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. *Journal of Corporate Citizenship* 2001. Vol. 1. № 2. P. 91–106.
3. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. № 11. P. 130–141.
4. Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281.
5. Elkington. J. Cannibals with forks – Triple bottom line 21<sup>st</sup> century business. Toney Creek. CT New Society Publishers, 1997.
6. Цілі сталого розвитку та їх адаптація для України. URL : <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-gozvitok> (дата звернення: 20.01.2020).
7. Що таке сталий розвиток? URL : <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36> (дата звернення: 20.01.2020).
8. Що таке сталий розвиток. Принципи та історія. URL : <http://www.sd4ua.org/> (дата звернення: 20.01.2020).
9. Цілі сталого розвитку в Україні. URL : <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments> (дата звернення: 20.01.2020).
10. Указ Президента України №722/2019 від 30.08.2019 «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року». URL : <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (дата звернення: 20.01.2020).
11. Глобальні цілі сталого розвитку 2015–2030. URL : <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html> (дата звернення: 20.01.2020).
12. Відповідальна поведінка бізнесу в Україні. URL : <http://csr-ua.info> (дата звернення: 20.01.2020).
13. Практики КСВ в Україні 2016 / за ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2016. 100 с. URL : <http://csr-ua.info/csr-ukraine/library/praktyku-ksv-v-ukrayini-2016> (дата звернення: 08.01.2020).
14. Практики КСВ в Україні 2017 / за ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2018. 88 с. URL : [http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/2017\\_konkurs\\_keysov\\_preview.pdf](http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/2017_konkurs_keysov_preview.pdf) (дата звернення: 08.01.2020).
15. Практики КСВ в Україні 2018 / за ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2019. 68 с. URL : <http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81-%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%96%D0%B2-2018-1.pdf> (дата звернення: 08.01.2020).
16. Практики КСВ в Україні 2019 / за ред. М. Саприкіної ; Центр «Розвиток КСВ». Київ, 2019. 152 с. URL : <http://csr-ua.info/csr-ukraine/library/csr-cases-2019> (дата звернення: 08.01.2020).

#### References:

1. Elkington J. Towards the Sustainable Corporation: Win-Win-Win Business Strategies for Sustainable Development. *California Management Review*. 1994. Vol. 36, № 2. P. 90–100. (in English)

2. Kaptein M. Sustainability management, balancing conflicting economic, environmental, and social corporate responsibilities. *Journal of Corporate Citizenship* 2001. Vol. 1., № 2. P. 91–106. (in English)
3. Dyllick T., Hockerts K. Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*. 2002. № 11. P. 130–141. (in English)
4. Steurer R., Langer M., Konrad A., Martinuzzi A. Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business Society Relations. *Journal of Business Ethics*. 2005. Vol. 61. № 3. P. 263–281. (in English)
5. Eikington. J. (1997). *Cannibals with forks – Triple bottom line 21st century business*. Toney Creek. CT New Society Publishers. (in English)
6. Tsili staloho rozvytku ta yikh adaptatsiia dlia Ukrainy [Online]. – Retrieved from: <http://www.sd4ua.org/shho-take-stalij-rozvitok>. (in Ukrainian)
7. Shcho take stalji rozvytok? [Online]. – Retrieved from: <http://www.un.org.ua/en/45-temp/1484-2012-06-11-14-41-36>. (in Ukrainian)
8. Shcho take stalji rozvytok. Pryntsypy ta istoriia. [Online]. – Retrieved from: <http://www.sd4ua.org>. (in Ukrainian)
9. Tsili staloho rozvytku v Ukraini. [Online]. – Retrieved from: <http://sdg.org.ua/ua/sdgs-and-governments>. (in Ukrainian)
10. Presidential Decree on the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030 №722 / 2019 of 30.08.2019 [Online]. – Retrieved from: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825> (in Ukrainian)
11. Global Sustainable Development Goals 2015-2030 [Online]. – Retrieved from: <https://www.ua.undp.org/content/ukraine/uk/home/sustainable-development-goals.html>. (in Ukrainian)
12. Vidpovidalna povedinka biznesu v Ukraini. [Online]. – Retrieved from: <http://csr-ua.info>. (in Ukrainian)
13. Saprykina, M (Eds.). (2017) *CSR Practices in Ukraine 2016*. Tsentr “Rozvytok KSV”. – Kyiv [Online]. – Retrieved from: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/library/praktyky-ksv-v-ukrayini-2016>. (in Ukrainian)
14. Saprykina, M (Eds.). (2018) *CSR Practices in Ukraine 2017*. Tsentr “Rozvytok KSV”. – Kyiv [Online]. – Retrieved from: [http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/2017\\_konkurs\\_keysov\\_preview.pdf](http://csr-ukraine.org/wp-content/uploads/2018/05/2017_konkurs_keysov_preview.pdf). (in Ukrainian)
15. Saprykina, M (Eds.). (2019) *CSR Practices in Ukraine 2018*. Tsentr “Rozvytok KSV”. – Kyiv [Online]. – Retrieved from: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/wp-content/uploads/2019/07/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D1%81-%D0%BA%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%96%D0%B2-2018-1.pdf>. (in Ukrainian)
16. Saprykina, M (Eds.). (2019) *CSR Practices in Ukraine 2019*. Tsentr “Rozvytok KSV”. – Kyiv [Online]. – Retrieved from: <http://csr-ua.info/csr-ukraine/library/csr-cases-2019>. (in Ukrainian)

**Мушнікова С.А.**кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри фінансів  
Національної металургійної академії України**Mushnykova Svitlana**

National Metallurgical Academy of Ukraine

**ПОБУДОВА ПОЛІПАРАДИГМАЛЬНОЇ МОДЕЛІ ІЄРАРХІЇ  
СТРАТЕГІЙ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА****CONSTRUCTION OF THE POLYPARADIGMAL MODEL  
OF HIERARCHY OF ENTERPRISE MANAGEMENT STRATEGIES**

В умовах трансформаційних перетворень світової й національної економіки, що відбивається на результатах діяльності, перш за все, підприємств, є впровадження нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до позитивного їх розвитку. Досягнення цього можливо за умов побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства на альтернативній основі, яка є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства. Особливого значення набуває прямий та зворотний зв'язок між рівнями ієрархічної моделі залежно від реактивного або активного типу підприємства, обраного напрямку управлінської діяльності. Взагалі, в даних умовах система управління повинна відповідати таким умовам, як: володіти високою гнучкістю; бути адекватною, складною та враховувати високий рівень конкуренції.

**Ключові слова:** безпека, розвиток, промислове підприємство, безпека розвитку, стратегія управління, трансформація, поліпарадигмальна модель, ієрархія стратегії.

В условиях трансформационных преобразований мировой и национальной экономики, что отражается на результатах деятельности, прежде всего, предприятий, является внедрение новых инновационных мер управления, которые были бы толчком к положительному их развитию. Достижение этого возможно при условии построения полипарадигмальной модели иерархии стратегий управления безопасностью развития предприятия на альтернативной основе, которая является перекрестной интерпретацией одного и того же объекта парадигмальных моделей управления развитием и управления безопасностью предприятия. Особое значение приобретает прямая и обратная связи между уровнями иерархической модели в зависимости от реактивного или активного типа предприятия, выбранного направления управленческой деятельности. Таким образом, в данных условиях система управления должна отвечать следующим условиям, как: обладать высокой гибкостью; быть адекватной, сложной и учитывать высокий уровень конкуренции.

**Ключевые слова:** безопасность, развитие, промышленное предприятие, безопасность развития, стратегия управления, трансформация, полипарадигмальная модель, иерархия стратегии.

The purpose of the article is to build a poly-paradigmatic model of the hierarchy of strategies for managing enterprise development security, taking into account alternative combined scenarios of enterprise development. Management of any enterprise should be directed, first of all, to support its basic system property - the ability to produce products (goods, services), and to do it effectively. Management of a particular enterprise should also be oriented to the effective achievement of the strategic goal of positive development, even if it does not involve profit. The generalized concept of the enterprise development security strategy is considered as a long-term plan for the formation of managerial decisions on the choice of directions of activity of the enterprise and models of actions concerning the allocation, distribution and coordination of resources. The basic properties that are inherent in this process are identified, such as: directionality, regularity, orderliness and ability to self-organize. Given the maturity, degree of application of the mathematical apparatus, scientific traditions of development management paradigms and enterprise security management, the polyparadigmatic model of enterprise security development management is proposed, which is a cross interpretation of the above mentioned paradigm models that complement each other with sources (research paradigms). Of particular importance is the direct and inverse relationship between the levels of a hierarchical model of managing the security of an enterprise's development, depending on the reactive or active type of enterprise selected



for the management activity. In general, it is determined that under these conditions the control system must meet such conditions as: have high flexibility; be adequate, complex and take into account the high level of competition. Research methodology. The results are obtained through the use of methods: generalization and system analysis – to systematize the theoretical provisions on the nature, features of the formation of a hierarchy of strategy for managing enterprise development security; comparison – to determine the essence of the concepts of "safety" and "development" in forming the "security of development" of an industrial enterprise; abstract-logical – for generalization, formulation of conclusions and recommendations. Results. The study proposes the author's construction of a poly-paradigm model of the hierarchy of enterprise security management strategies on an alternative basis, which is a cross-interpretation of the same object by paradigm models of enterprise development and security management. Practical importance. The proposed poly-paradigmatic model of the hierarchy of enterprise security management strategies allows to determine the relationship between hierarchy levels depending on the reactive or active type of enterprise and the chosen direction of management activity in the enterprise.

**Key words:** security, development, industrial enterprise, development security, management strategy, transformation, polyparadigm model, strategy hierarchy.

**Постановка проблеми.** Трансформації, які відбуваються в світовій та національній економіках, відбиваються, насамперед, на результатах діяльності промислових підприємств. Витиснення з ривків збуту традиційної продукції промисловості внаслідок зниження її конкурентоспроможності імпортованими високотехнологічними продуктами та послугами вимагає від керівництва підприємств пошуку нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до вирішення проблем, що склалися та позитивного розвитку підприємств як складних поліструктурних систем.

Пошук та формування стратегій управління безпекою розвитку промислового підприємства на альтернативній основі є одним з пріоритетних спрямувань в досягненні довгострокової мети діяльності підприємства.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Засновником теорії наукової парадигми вважається Т. Кун [11], який зазначив основні положення, застосування та багато ін. Парадигма управління розвитком підприємства як наука досліджувалася протягом багатьох років такими науковцями, як: О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова [1], В.М. Геєць, М.О. Кизим, Т.С. Клебанова [2], Є.А. Єрохіна [3], Й.А. Шумпетер [10] та багато ін.

Але, на сьогодні не розглядаються питання побудови поліпарадигмальної моделі управління безпекою розвитку підприємства яка є інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства.

**Метою дослідження** є побудова поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства з урахуванням альтернативних комбінованих сценаріїв розвитку підприємства.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Управління будь-яким підприємством повинно бути спрямоване, насамперед, на підтримку

його основної системної властивості – здатності випускати продукти (товари, послуги), причому робити це ефективно. Управління конкретним підприємством повинно бути орієнтоване і на ефективне досягнення стратегічної мети позитивного розвитку, навіть якщо вона не передбачає отримання прибутку.

Але підприємство, поки воно є складною поліструктурною штучною системою, має бути керованим і поєднаним з необхідністю скорочувати витрати управління. Але, на сьогодні більшість підприємств під впливом зовнішніх та внутрішніх факторів втрачають керованість, що є результатом наступних проблем:

- серед елементів навіть невеликого, організаційно простого підприємства є люди, якими важко керувати. Від них треба отримати згоду на «гру за правилами» та узгодити цілі;

- на діяльність підприємства впливає не тільки його керуюча система, але і зовнішня середа, яка керована лише в невеликому ступені;

- при збільшенні масштабів підприємство набуває рис еволюційної системи – стає надто складним для управління і прагне зрушити свою мету з тією, яка потрібна власнику, на власні виживання і комфорт [9].

В ситуації що склалася необхідна перебудова системи управління, коли кількість менеджерів (елементів керуючої системи) скорочується, але взаємозв'язків між ними стає більше. Це рішення, щодо поєднує в собі економію управлінських витрат з підвищенням результативності управління можливо лише за рахунок впровадження моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку на альтернативній основі.

Управляти підприємством – це значить впливати на нього таким чином, щоб воно досягало поставленої мети у мінливих умовах зовнішнього середовища, причому без принципової втрати стійкості. Зазвичай мета підприємства, яка поставлена перед ним його власником,

полягає або в отриманні певного прибутку, або на захоплення певної частки ринку. Значить, управління повинне полягати в тому, щоб, зберігаючи стійкість одних показників діяльності (продуктивності праці, торгової націнки, фондів віддачі і багатьох інших), домагатися зростання інших: обсягів реалізації, активів, прибутку. Для керівника життєво важливо знати, що відноситься до цих ключових показників і які їх бажані та мінімально допустимі значення. Досягнення мети можливе різними способами, а розвиток підприємства передбачає вміння маневрувати, та бути адекватним до змін середовища. Це можливо завдяки формуванню стратегій безпеки розвитку підприємства на альтернативній основі завдяки сценарному моделюванню.

Якщо вважати стратегію безпеки розвитку підприємства як довгострокового плану по формуванню управлінських рішень щодо вибору напрямів діяльності підприємства та моделей дій стосовно розміщення, розподілу та координації ресурсів, то необхідно зазначити й властивості притаманні цьому процесу, як: спрямованість, закономірність, впорядкованість та здатність до самоорганізації.

Наукові парадигми варіюють в залежності від їх зрілості, ступеня застосування математичного апарату, техніки експерименту і наукових традицій конкретної дисципліни [8]. Парадигми управління розвитком та управління безпекою підприємства закріплені в багатогранних працях наукових лідерів протягом декількох сторіч. Вони відображають: фундаментальні закони і поняття; «метафізичні компоненти», критерії, відповідність яким необхідно для прийняття пояснень фактів як «наукових»; ціннісні переваги (наприклад, баланс між кількісними і якісними прогнозами, простотою і детальністю).

На підставі теорії Куна – засновника теорії парадигми, можна підсумувати деякі загальні положення, а саме [11]:

– рушійною силою розвитку науки є люди, що утворюють наукове співтовариство, а не щось, закладене в саму логіку розвитку науки;

– розвиток знання визначається зміною наявних парадигм, а не простим підсумовуванням знань, тобто відбуваються не тільки (і не стільки) кількісні, а й якісні зміни в структурі наукових знань;

– наука розвивається за принципом чергування періодів «нормальної» і «революційної» науки, а не шляхом накопичення знань і приєднання їх до вже наявних.

Поліпарадигмальна модель управління безпекою розвитку підприємства є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства, які доповнюють один одного джерелами (дослідницькими парадигмами) (рис. 1).

Це створює, по-перше, різне «бачення» на цей об'єкт, а по-друге, сприяє більш повному та різнобічному поданню нього. При цьому сама поліпарадигмальна модель не є новою парадигмою, претензією на нову системність, а відображає комплексний підхід, в якому реалізується «комплексність» та «принцип пізнання». Цей принцип свідчить: чим складнішою організацією володіє об'єкт, тим більш різноманітні знання і прийоми потрібні для його вивчення.

Таке твердження є підставою для побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства (рис. 2).

Так як підприємство є відкритою системою, через яку протікають потоки речовини та енергії, воно підтримує високий еквівалент обміну тільки в тому випадку, якщо правильно виконує своє призначення в системі більш високого рівня – на ринку. При найближчому розгляді стає ясно, що «еволюційна» і «штучна» системи – це два полюси однієї шкали, і підприємство на ній

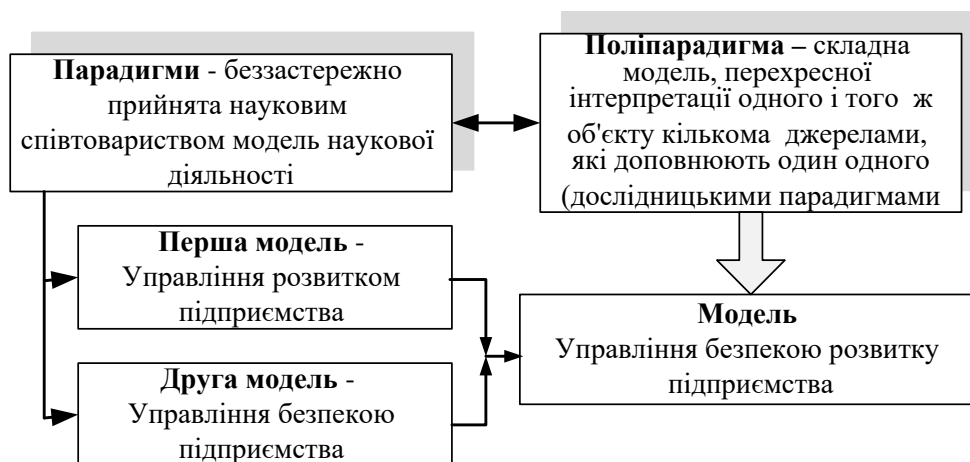


Рис. 1. Формування поліпарадигмальної моделі управління безпекою розвитку підприємства

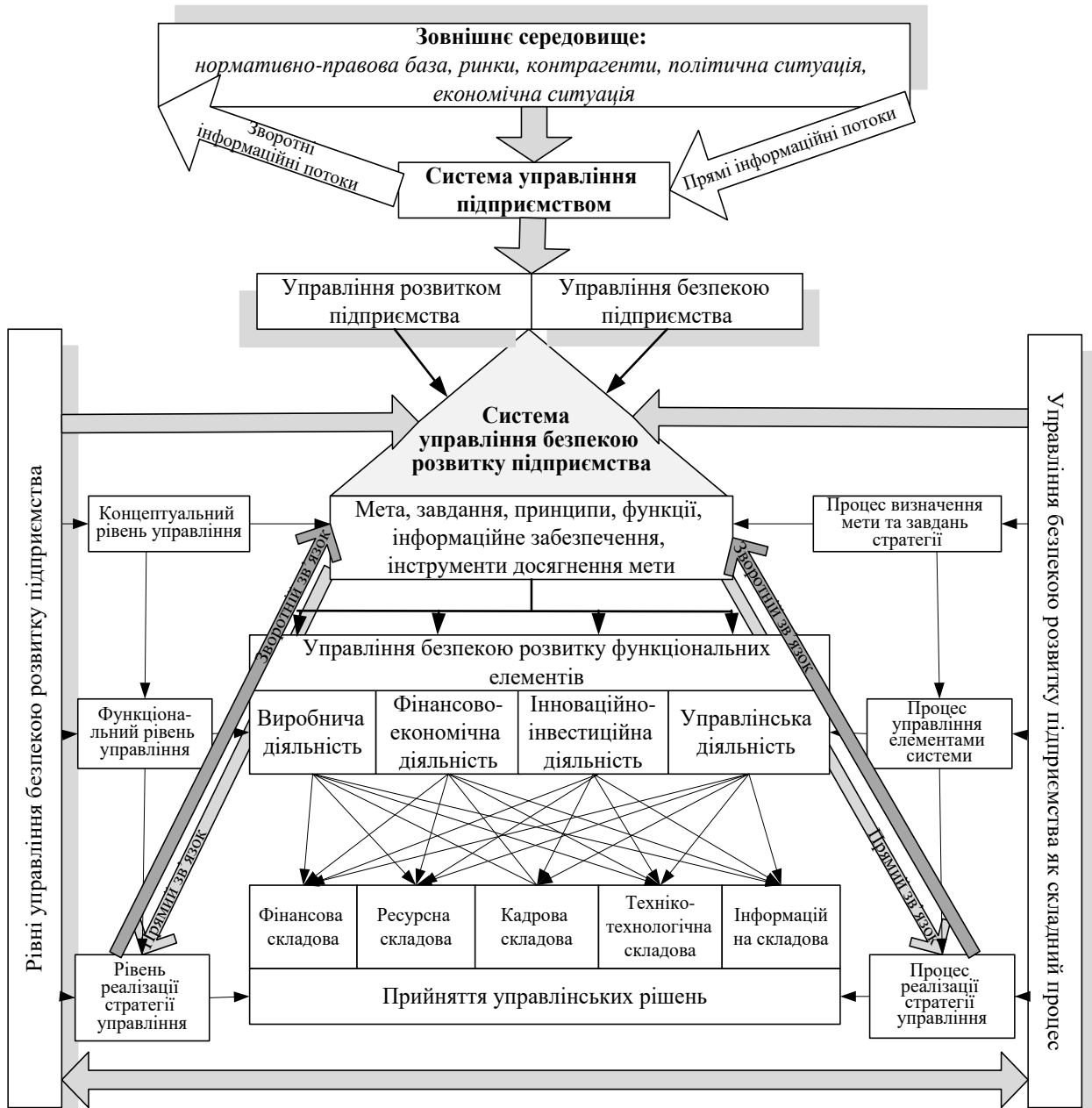


Рис. 2. Поліпарадигмальна модель ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства

займає проміжне становище. Причинами «проміжного» становища є:

- елементами штучної системи «підприємство», яка зобов'язана досягати поставленої перед ним мети, є, в тому числі, і люди – системи і самі по собі еволюційні, що мають власні цілі та перебувають під впливом інших еволюційних, значно складніших систем – ринку й суспільства. Вже з цієї причини навіть найпростіше підприємство не може бути ідеально керованим. Це уявлення важливе тому, що «еволюційні системи» повинні заздалегідь дати свою згоду на спрощення, на «роботу за правилами» та узгодити свої цілі;

- розростаючись, підприємство все більше нагадує еволюційну систему: воно втрачає уявлення про своє призначення і починає розглядати як мету власне виживання або комфорт. До цього ж підприємство стає занадто великим і занадто складним для управління: багато елементів, а зв'язків між ними ще більше. Тим часом людина-керівник у своїй здатності управляти обмежений обсягом своїх, людських, спроможностей та увагою до об'єкту [9].

У міру розвитку підприємства критерії його декомпозиції змінюються, ускладнюються і на певному етапі одним з критеріїв стає відповідальність керуючого. Вона виражається

в здатності керівника контролювати певні показники діяльності ввіреного йому підрозділу, а саме ті, для досягнення яких цей підрозділ призначений, тобто мати зворотний зв'язок.

На підприємствах ставлення до зворотного зв'язку парадоксально: з одного боку, передбачається, що цей зв'язок є. У той же час в переважній більшості випадків «права рука не знає, що робить ліва». Зворотний зв'язок підмінюють обліком, і то не завжди грамотним. Адже «ланцюжок зворотного зв'язку» значно довше. Так, після виконання запланованих дій менеджера необхідно зрозуміти: наскільки добре вони виконані; як вони ведуть до поставлених цілей? Отримання інформації про це починається з обліку – збору даних про події. Далі йде аналіз зібраної інформації, прийняття рішення – як діяти далі, і коригувати діяльність, якщо керуюча система виявила відхилення в діях підлеглих. Тому одного обліку для організації зворотного зв'язку недостатньо.

Ще частіше зворотний зв'язок підмінюють поняттям контролю, який теж є прямою функцією управління. Під контролем найчастіше розуміють такі елементи управління, як перевірка виконання прийнятих рішень, заохочення, заборони і санкції, що забезпечують дотримання встановлених норм і т.п. Але застосування санкцій і зворотний зв'язок – не одне й те саме. Ніякі санкції не дозволять скорегувати правила, які увійшли в суперечність із змінними умовами діяльності. Санкціями не можливо змінити стратегію або, тим більше, місію підприємства. Гірше того, продовжувати наполягати на дотриманні правил або реалізації стратегії – значить погіршувати ситуацію.

Витоки цього парадоксу криються знову ж таки в неповній керованості підприємством, через яку зворотній зв'язок вимагає значних зусиль і для підприємства і для його підтримки.

По-перше, для ефективного впливу на керівництво «знизу» необхідно створити на підприємстві таку обстановку і такі процедури, які спонукали би співробітників до певної поведінки.

По-друге, потрібне узгодження інтересів підрозділів і окремих співробітників підприємства, а також об'єднання їх дій. Хороший керівник відрізняється від поганого саме тим, що здатний протягом досить тривалого періоду часу узгоджувати суперечливі інтереси різних елементів підприємства:

- власників, мета яких – максимальна віддача на вкладений капітал або максимальна вартість компанії, а значить, найбільш інтенсивне використання ресурсів;

- працівників, мета яких – максимальне особистий добробут, причому в найближчій перспективі, що суперечить вимогам віддачі;

- самого бізнесу, потребу в інноваціях, вкладення в які обмежують інтереси і власників, і працівників – принаймні, на етапі їх впровадження;

- управлінців, яким потрібні резерви для управлінського маневру, що суперечить вимогам про інтенсивне використання ресурсів і т.д.

Ще один вид зворотного зв'язку – часовий зворотній зв'язок, який ґрунтується на зворотному зв'язку між майбутнім і сьогоднішнім підприємства. Майбутнє, якого ще немає, має визначати сьогоднішні дії. Відбувається це тому, що підприємство є відкритою системою, тому воно обмінюється з навколишнім середовищем. Відкритість робить його залежним від зовнішнього середовища і змушує пристосовуватися до її змін, але ж середовище дозволяє підприємству розвиватися, змінюючи власну структуру і процеси. Звідси виникає, що підприємство стає ефективним, тобто успішним, тільки за наявності встановлених цілей, які і визначають вектор його розвитку. Якщо ж цілей немає, то підприємство розвивається випадковим і неконтрольованим чином. В залежності від того, чи вміють підприємства управляти своїм майбутнім чи ні, їх поділяють на дві групи: ті, які вміють запускати упереджувальний зворотний зв'язок, і ті, які не вміють. Перші використовують активний тип управління, другі – реактивний.

Для підприємств з реактивним типом управління доступні ресурси короткострокового, тактичного характеру, які зазвичай невеликі, а ресурси стратегічного характеру доступні тільки підприємствам з активним типом управління. Таким чином, майбутнє і зворотній зв'язок його з сучасним – це ресурс, який доступний або недоступний підприємству в залежності від обраного типу управління і в цьому сенсі є довгостроковою, стратегічною конкурентною перевагою.

Адаптація підприємства до нестабільності умов функціонування багато в чому визначається можливостями системи управління, зокрема, здатністю вчасно ідентифікувати проблему, знаходити рішення і втілювати їх у життя. У свою чергу, потенціал системи управління підприємством пов'язаний зі сприйнятливістю керівництва до нових ідей і методів ведення бізнесу. Тому особливої уваги заслуговує система управління та її складові, насамперед, управлінська діяльність.

Таким чином, система управління підприємствами повинна відповідати сучасним ринковим умовам:

- володіти високою гнучкістю виробництва, що дозволяє швидко змінювати асортимент продукції (товарів, послуг). Це обумовлено тим, що життєвий цикл продукції (послуг) став коротшим, а різноманітність виробів і обсяг випуску разових партій – більше;

- бути адекватною складною технологією виробництва, що вимагає абсолютно нових форм контролю, організації та поділу праці;

- враховувати високий рівень конкуренції на ринку продукції (товарів, послуг), докорінно змінити ставлення до якості продукції, яка потребує організації після продажного обслуговування і додаткових послуг;

- враховувати вимоги до рівня якості обслуговування споживачів і часу виконання договорів, які стали занадто високими для традиційних виробничих систем і механізмів прийняття управлінських рішень;

- враховувати зміну структури витрат виробництва;

- брати до уваги необхідність обліку незначеності зовнішнього середовища.

Таку підсистему системи управління можна розглядати як єдність організації, технології й методів управління.

**Висновки з проведеного дослідження.** Таким чином, в умовах трансформаційних перетворень

не тільки світової, а й національної економіки, що відбивається на результатах діяльності, перш за все, підприємств, необхідним вважаємо впровадження нових інноваційних заходів управління, які були б поштовхом до позитивного їх розвитку. Досягнення цього можливо за умов побудови поліпарадигмальної моделі ієрархії стратегій управління безпекою розвитку підприємства на альтернативній основі, яка є перехресною інтерпретацією одного і того ж об'єкта парадигмальними моделями управління розвитком та управління безпекою підприємства.

Особливого значення набуває прямий та зворотний зв'язок між рівнями ієрархічної моделі залежно від реактивного або активного типу підприємства, обраного напряму управлінської діяльності.

Взагалі визначено, що в даних умовах система управління повинна відповідати таким умовам, як: володіти високою гнучкістю; бути адекватною, складною та враховувати високий рівень конкуренції.

#### Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління [Текст] : моногр. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
2. Геєць В.М., Кизим М.О., Клебанова Т.С. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
3. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: (системно-самоорганизационный подход). Томск : Изд-во Том.ун-та, 1999. 160 с.
4. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень : навч. посіб. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2017. 236 с.
5. Коряков А.Г. Парадигма управления предприятием и обеспечение его развития на основе концепции устойчивого развития. *Бизнес в законе*. 2012. № 3. С. 179–182.
6. Крисаченко В.С. Еволюційна стратегія глобального розвитку: методологічні передумови. *Політологічний вісник*. 2014. № 74. С. 8–36.
7. Кузьменко А. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
8. Парадигма / Вікіпедія. Цитовано: інтернет-ресурс. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
9. Прохорова В.В., Мушнікова С.А. Формування системи управлінських інновацій на промислових підприємствах на основі синергетичного підходу [Текст] : Монографія. Харків : НТМТ, 2013. 264 с.
10. Шумпетер Й.А. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
11. Kuhn. T.S. The Structure of Scientific Revolutions. Chicago, 1962; М., 1975.

#### References:

1. Arefeva O.V., Prohorova V.V. (2010) Upravlinnya rozvitkom ekonomichnih sistem: teoriya, mekhanizmi reguluyuvannya ta upravlinnya [Tekst]: monogr. [Management of economic systems development: theory, mechanisms of regulation and management]. Harkiv: UkrDAZT, 301 s. [in Ukrainian]
2. Heiets V.M. (2006) Modeliuvannya ekonomichnoi bezpeky: derzhava, rehion, pidpryiemstvo: monohrafiia [Modeling of economic security: state, region, enterprise: monograph]. Kh.: VD «INZhEK», 240 s. [in Ukrainian]
3. Erokhyna E.A. (1999) Teoriya ekonomicheskoho razvytyia: (systemno-samoorganizatsionnyi podkhod) [The theory of economic development: (system-self-organizational approach)]. Tomsk: Yzd-vo Tom.un-ta, 160 s.
4. Zatserkovnyi V.I. (2017) Metodolohiia naukovykh doslidzhen : navch. posib. Zatserkovnyi [Research methodology: textbook. tool.]. Nizhyn: NDU im. M. Hoholia, 236 s.
5. Koriakov A.H. (2012). Paradyhma upravleniya predpriatyem y obespechenye eho razvytyia na osnove kontseptsyy ustoichyvoho razvytyia [The paradigm of enterprise management and ensuring its development based on the concept of sustainable development]. *Byznes v zakone*, №3, S. 179–182.



6. Krysachenko V.S. (2014). Evoliutsiina stratehiia hlobalnoho rozvytku: metodolohichni peredumovy [Evolutionary strategy of global development: methodological prerequisites]. *Politolohichniy visnyk*, № 74, S. 8–36.
7. Kuzmenko A. Problemy vidpovidnosti stratehii ta systemy zabezpechennia bezpeky Ukrainy natsionalnym potrebam [Problems of compliance of Ukraine's security strategy and system with national needs]. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
8. Paradyhma / Vikipediia. Tsytovano: internet-resurs. URL: <http://ru.wikipedia.org/wiki>.
9. Prokhorova V.V. (2013). Formuvannia systemy upravlinskykh innovatsii na promyslovykh pidpriemstvakh na osnovi synerhetychnoho pidkhodu [Tekst]: Monohrafiia [Formation of system of managerial innovations at industrial enterprises on the basis of synergetic approach [Text]: Monograph]. Kharkiv: NTMT, 264 s.
10. Shumpeter Y.A. (1982). Teoriya ekonomycheskoho rozvytyia [Theory of Economic Development]. M.: Prohress, 455 s.
11. Kuhn T.S. (1975) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago, 1962; M.

УДК 338.46.073.515:656.2]:351.86](477)(02)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-19>

**Потетюєва М.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
начальник Управління взаємодії з вищим органом  
та ревізійною комісією АТ «Укрзалізниця»

**Potetiueva Maryna**

JSC «Ukrainian railways»

## КОМЕРЦІАЛІЗАЦІЯ ДИСОНУЮЧИХ АКТИВІВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ОБ'ЄКТА ОБОРОНОЗДАТНОСТІ ДЕРЖАВИ

## COMMERCIALIZATION OF DISSONANT RAIL ASSETS AS A STRATEGIC OBJECT OF THE STATE DEFENSE CAPABILITY

У статті обґрунтовано управлінські рішення щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави та об'єкта критичної інфраструктури. Нееластичність господарської діяльності непрофільних підрозділів залізничної галузі в ринковій економіці призводить до низької економічної ефективності використання наявного майна залізничного транспорту, що відноситься до об'єктів критичної інфраструктури. Основними цілями щодо прийняття управлінських рішень стосовно комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту є підвищення ефективності та прозорості непрофільної діяльності, зосередження на вирішенні пріоритетних завдань, делегування повноваження з вирішення другорядних завдань самостійним підрозділам, забезпечення зростання економічного ефекту та формування вагомої конкурентної переваги. Зокрема, щодо дисонуючих активів залізничного транспорту можуть прийматися рішення про передачу їх в аутсорсинг або про їх виділення в окреме дочірнє підприємство. При цьому необхідно враховувати, що залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, від ефективності роботи якої в сучасних умовах залежить обороноздатність держави.

**Ключові слова:** управління, дисонуючі активи, залізничний транспорт, аутсорсинг, акціонерне товариство, обороноздатність.

В статье обоснованы управленческие решения по коммерциализации диссонирующих активов железнодорожного транспорта как стратегического объекта обороноспособности государства и объекта критической инфраструктуры. Неэластичность хозяйственной деятельности

непрофильных подразделений железнодорожной отрасли в рыночной экономике приводит к низкой экономической эффективности использования имеющегося имущества железнодорожного транспорта, который относится к объектам критической инфраструктуры. Основными целями для принятия управленческих решений коммерциализации диссонирующей активов железнодорожного транспорта является повышение эффективности и прозрачности непрофильной деятельности, сосредоточение на решении приоритетных задач, делегирование полномочия по решению второстепенных задач самостоятельным подразделениям, обеспечение роста экономического эффекта и формирование весомого конкурентного преимущества. В частности, в отношении диссонирующих активов железнодорожного транспорта могут приниматься решения о передаче их в аутсорсинг или об их выделении в отдельное дочернее предприятие. При этом необходимо учитывать, что железнодорожный транспорт относится к объектам критической инфраструктуры, от эффективности работы которой в современных условиях зависит обороноспособность государства.

**Ключевые слова:** управление, диссонирующие активы, железнодорожный транспорт, аутсорсинг, акционерное общество, обороноспособность.

The current main purpose of the restructuring of rail assets is to increase their economic returns, which necessitates the need to make managerial decisions to seek and implement reserves for increasing their efficiency. Rail assets include discordant assets that are intended to provide important social assistance services, to perform national functions (civil defense items of property, physical storages of secret information, special communication items of property and material reserves) and are not involved in activity of the railway industry (surplus assets). In this regard, decisions on the use of discordant rail assets of public service should be made on the basis of the results of economic analysis, taking into account the extrapolation of trends, methods of forecasting business development, current regulations and military and political situation in the state. The main goals for managerial decision-making regarding the commercialization of discordant rail assets are to increase the efficiency and transparency of non-core activities, to focus on priority tasks, to delegate the authority for solving minor tasks by independent units, to ensure the growth of economic benefits and to create substantial competitive advantages. The allocation of discordant assets in practice is carried out in one of two possible ways: the allocation within the framework of reorganization in accordance with the distribution balance sheet and the transfer of discordant assets to the authorized capital of a new legal entity, i.e., a subsidiary. In modern conditions of management, one of the forms of increasing the efficiency of the use of assets is to make management decisions on outsourcing them. Outsourcing is a modern model of entrepreneurship that provides additional competitive advantages, and the main source of these benefits is the use of reserves (tangible and intangible) of other enterprises to succeed in the market. Practical experience shows that the development of outsourcing will allow the joint stock company of public transportation to drop unnecessary tasks that are time consuming or costly. At the same time, it should be noted that with regard to the effectiveness of the use of discordant assets performing national functions, the decision should be made by the state taking into account the existing military and political situation in Ukraine.

**Key words:** management, discordant assets, railway transport, outsourcing, joint stock company, defense capability.

**Постановка проблеми.** Однією з головних проблем кризових явищ на залізничного транспорту є нееластичність господарської діяльності непрофільних підрозділів у ринковій економіці, що призводить до низької економічної ефективності використання наявного майна. При цьому слід зауважити, що більшість економістів та експертів вважає цю проблему тісно пов'язаною з наявністю на підприємствах значної частки непрофільних активів, які необхідно реструктуризувати. Міжнародний досвід свідчить, що кризовий спад виробництва досить часто має значний вплив на виробничо-технічну базу, з'являється маса призупиненої, не використовуваної в процесі виробництва техніки та обладнання, сприяє активізації вибуття застарілих або менш ефективних засобів праці.

Сьогодні основною метою реструктуризації активів залізничного транспорту є збільшення їх економічної віддачі, це зумовлює необхідність

проведення порівняльної оцінки ефективності різних активів, а також оцінки важливості кожного активу для функціонування інших, пошуку та реалізації резервів підвищення їх ефективності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню активів залізничного транспорту та їх реструктуризації присвячено праці Ю.С. Бараша, Т.І. Лозової, М.В. Макаренка, О.М. Пшинька [1-3].

Відзначаючи теоретичну та практичну цінність досліджень зазначених учених, слід відзначити, що питання комерціалізації активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави потребує подальших досліджень.

**Метою дослідження** є обґрунтування управлінських рішень щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності держави, так і об'єкта критичної інфраструктури.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Відповідно до Закону України «Про залізничний транспорт», діяльність залізничного транспорту як частини єдиної транспортної системи країни сприяє нормальному функціонуванню всіх галузей суспільного виробництва, соціальному й економічному розвитку та зміцненню обороноздатності держави, міжнародному співробітництву України [4].

За нинішньої воєнно-політичної ситуації в Україні та відповідно до Стратегії національної безпеки України [5] залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, основними загрозами безпеки якої є:

- критична зношеність основних фондів об'єктів інфраструктури України та низький рівень їх фізичного захисту;

- недостатній рівень захищеності критичної інфраструктури від терористичних посягань і диверсій;

- неефективне управління безпекою критичної інфраструктури і систем життєзабезпечення.

Загрози критичній інфраструктурі в разі їх реалізації проявлятимуться у вигляді припинення надання послуг та товарів, зокрема послуг залізничного транспорту, що є життєво важливими для населення, економіки, державного управління обороноздатності держави. Припинення надання таких послуг може призвести до економічних утрат та розвитку хаосу, враховуючи воєнно-політичну ситуацію в Україні.

Нині у зв'язку з політичною та економічною ситуацією в країні на нинішньому історичному етапі, що викликано надзвичайними подіями, які призвели до порушення її територіальної цілісності, анексії значної частини території; виникнення в Південно-Східному регіоні збройного конфлікту за участю іноземної держави, що володіє значними економічними та військовими можливостями, включаючи наявність у неї ядерної зброї та засобів її доставки на стратегічну дальність; втрати суттєвого економічного потенціалу; реальної загрози незалежності та державному суверенітету України, необхідності їх захисту, у тому числі й воєнним шляхом, виникає нагальна потреба у подальшому переосмисленні та переоцінці управлінських рішень стосовно активів залізничного транспорту як стратегічного об'єкта обороноздатності України.

Сьогодні у структурі активів залізничного транспорту є дисонуючі активи, які призначені для надання важливих соціально-допоміжних послуг, виконання загальнодержавних функцій (майнові об'єкти цивільної оборони, матеріальні носії секретної інформації, майнові об'єкти спеціального зв'язку та матеріальний резерв) та незадіяні в діяльності залізничної галузі (надлишкові активи) [6]. У зв'язку із цим рішенням

щодо використання дисонуючих активів акціонерного товариства «Українська залізниця» повинні прийматися на основі результатів економічного аналізу з урахуванням екстраполяції тенденцій, методів прогнозування розвитку бізнесу, чинних нормативно-правових актів держави та воєнно-політичної ситуації в країні.

Для мінімізації ризиків щодо дисонуючих активів на практиці застосовується безліч управлінських рішень, серед яких основними є:

- продати або ліквідувати, якщо продати не можна;

- продовжувати самостійно експлуатувати;
- здати в оренду;

- вивести в аутсорсинг;

- передати в управління, у т.ч. на баланс місцевим органам влади;

- реструктуризувати шляхом виділення, злиття, поглинання тощо.

Водночас необхідно зазначити, що під час структурних перетворень таких специфічно складних галузей економіки, як залізничний транспорт, який має на своєму балансі дисонуючі активи, найчастіше щодо них приймається рішення про передачу їх в аутсорсинг або про їх виділення в окреме дочірнє підприємство.

Ухваленню такого рішення зазвичай передують усебічний аналіз ситуації, порівняння профільної і непрофільної діяльності з різних аспектів для отримання відповіді на питання про те, чи зможуть дисонуючі активи підтримати товариство у разі зменшення обсягів транспортних послуг, що надаються, або, навпаки, погіршать фінансове становище компанії в такій ситуації. Якщо відповідь на поставлене питання позитивна і масштаби профільної і непрофільної діяльності співставні, то виділяти дисонуючі активи не має сенсу, їх слід розглядати як один зі способів диверсифікації капіталу. У разі негативної відповіді на поставлене питання рішення про виділення зазначених активів є доцільним.

В умовах суттєвої диверсифікації капіталу в рамках акціонерного товариства «Українська залізниця» існує ризик відволікання ресурсів від основної діяльності та проблем, пов'язаних з управлінням різними видами діяльності. У цьому разі ефективність диверсифікованої компанії зазвичай буває нижче, ніж у компанії, що спеціалізується на певному напрямі діяльності.

Управлінські рішення щодо комерціалізації того чи іншого дисонуючого активу залізничного транспорту повинно переслідувати такі цілі:

- підвищити ефективність і прозорість непрофільної діяльності. Крім того, самостійне виробництво конкурентоспроможної продукції здатне перетворити залежний підрозділ (центр непрофільних витрат) на центр прибутку, що потенційно призводить або до збільшення

фінансового результату і до економії в масштабах холдингу, що утворився після виділення, або до стимулювання персоналу непрофільного виробництва, підвищити ефективність використання дисонуючих активів. Фінансування непрофільної діяльності за залишковим принципом, невпровадження нових технологій і неефективне використання наявних призводять до того, що персонал утрачає кваліфікацію, діяльність стає неконкурентоспроможною;

– зосередитися на вирішенні пріоритетних завдань, делегувавши повноваження з вирішення другорядних завдань самостійним підрозділам на місцях. За оцінками фахівців, необхідність прийняття оперативних рішень стосовно великої кількості допоміжних підрозділів віднімає у топ-менеджменту до 35–40% робочого часу і в кінцевому підсумку позначається на оперативності та якості управління.

Виділення дисонуючих активів на практиці здійснюється одним із двох можливих способів:

1) виділення в рамках реорганізації відповідно до розподільчого балансу;

2) передача дисонуючих активів у статутний капітал нової юридичної особи – дочірньої компанії.

Обидва способи виділення дисонуючих активів мають як переваги, так і недоліки. Реорганізація накладає на компанію низку фінансових зобов'язань перед її кредиторами. Зокрема, кредитори компанії, що реорганізується, мають право вимагати дострокового виконання зобов'язань, що виникли, а за неможливості

дострокового виконання – дострокового припинення зобов'язань і відшкодування пов'язаних із цією ситуацією збитків. Створення нового підприємства і передача непрофільних активів до його статутного капіталу, з одного боку, дають змогу уникнути рішення питань із кредиторами, з іншого – через істотну вартість активів, що передаються, виникають труднощі у забезпеченні балансу між розміром статутного капіталу та вартістю чистих активів нової дочірньої компанії.

У сучасних умовах господарювання однією з форм підвищення ефективності використання активів є прийняття управлінських рішень щодо передачі їх в аутсорсинг. Економічною сутністю аутсорсингу є система відносин, що виникає під час передачі іншим суб'єктам господарювання деяких видів своєї діяльності, що не відносяться до основних економічних видів діяльності, на основі довгострокових договорів.

Сьогодні аутсорсинг є сучасною моделлю підприємництва, яка забезпечує додаткові конкурентні переваги, а головне джерело цих вигід – у використанні резервів (матеріальних і нематеріальних) інших підприємств для досягнення успіху на ринку (рис. 1).

Практичний досвід свідчить, що розвиток аутсорсингу дасть змогу акціонерному товариству залізничного транспорту загального користування скинути зайвий вантаж завдань, які трудомісткі у виконанні або вимагають великих витрат.

Водночас необхідно зазначити, що стосовно ефективності використання дисонуючих активів, які виконують загальнодержавні функції,

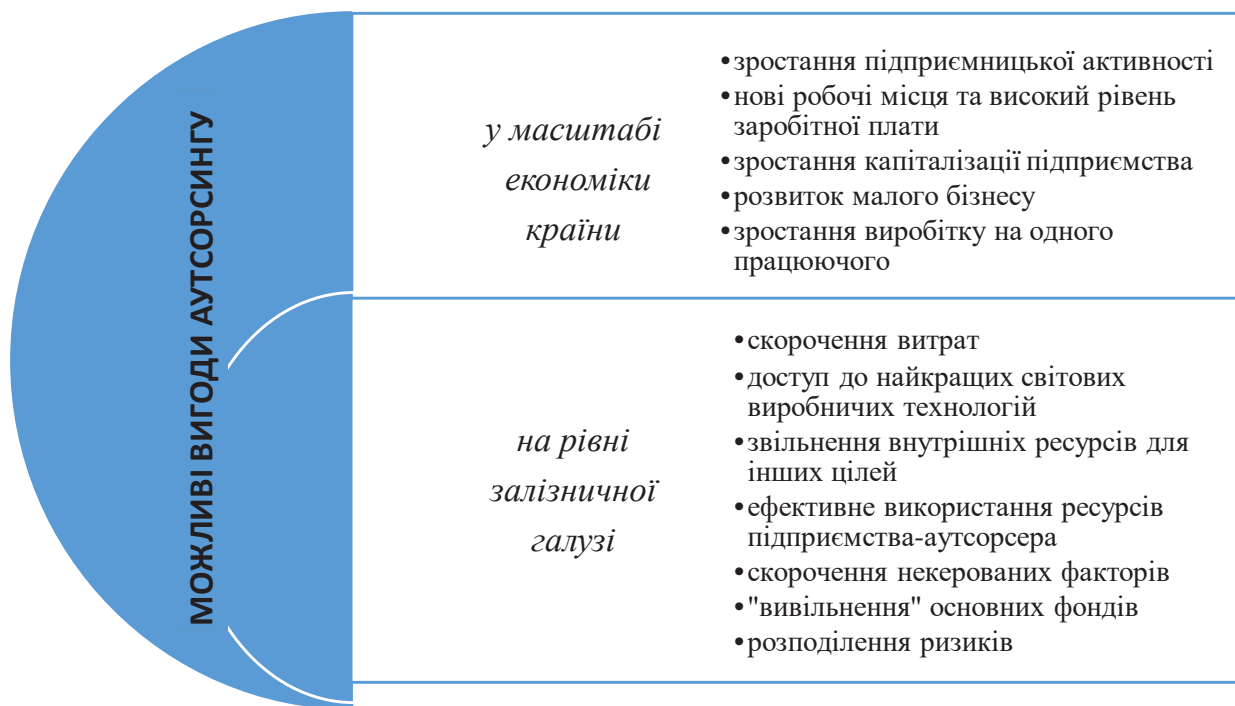


Рис. 1. Економічні вигоди від використання аутсорсингу

рішення повинна ухвалювати держава з урахуванням наявної військово-політичної ситуації в Україні.

Передача певних активів та робіт в аутсорсинг на практиці здійснюється за такими напрямками:

- створення системи управління інформаційними потоками (формування банку корпоративних даних і програмного забезпечення);
- послуги у сфері інформаційних технологій;
- послуги з прибирання виробничих та побутових приміщень, вокзалів, прилеглих територій;
- догляд за зеленими насадженнями;
- обслуговування пасажирських вагонів у потягах далекого прямування;
- охорона територій залізничних підприємств;
- аналіз стану деталей і вузлів ходової частини та діагностика рухомого складу;
- ремонт рухомого складу, будівель і споруд;
- послуги пральних комплексів (прання, прасування білизни) та ін.

Для оцінки економічної ефективності прийняття управлінських рішень щодо комерціалізації певних видів робіт (активів) шляхом передачі їх в аутсорсинг необхідно порівняти витрати структурного підрозділу залізничного транспорту на виконання робіт власними силами (утримання активів) із витратами під час переходу на аутсорсинг, тобто:

$$S_{\text{аутс}} + R < S_{\text{філія}} - \Delta,$$

де  $S_{\text{філія}}$  – сумарні витрати філії акціонерного товариства залізничного транспорту загального користування під час виконання допоміж-

ної функції власними силами (утримання дисонуючих активів);

$S_{\text{аутс}}$  – вартість послуг під час виконання допоміжної функції сторонньою організацією (аутсорсером);

$R$  – витрати акціонерного товариства «Українська залізниця», пов'язані зі звільненням і прийомом працівників, що виконують функції, передані на аутсорсинг;

$\Delta$  – величина мінімальної економічної ефективності від використання аутсорсингу для певного виду діяльності.

#### Висновки з проведеного дослідження.

Основними завданнями прийняття управлінських рішень щодо комерціалізації дисонуючих активів залізничного транспорту є така реконфігурація дисонуючих активів (як самої юридичної особи, так і використовуваних нею активів зовнішнього середовища), яка дає змогу забезпечити досить серйозне зростання економічного ефекту, сконцентрувати доступні ресурси залізничного транспорту на розвитку його основних функцій, які в кінцевому підсумку й формують вагому конкурентну перевагу.

Необхідно зазначити, що, вивчаючи проблему особливостей комерціалізації дисонуючих активів із метою фінансового оздоровлення та платоспроможності основної діяльності залізничного транспорту, треба враховувати, що залізничний транспорт належить до об'єктів критичної інфраструктури, від ефективності роботи якої в сучасних умовах залежить обороноздатність держави.

#### Список використаних джерел:

1. Бараш Ю.С. Реструктуризація залізничного транспорту України в умовах ринку : автореф. дис. ... д-ра екон. наук. Харків : УкрДАЗТ, 2008. 39 с.
2. Організаційно-економічний механізм реформування залізничного транспорту : монографія / М.В. Макаренко та ін. Київ : КУЕТТ, 2007. 428 с.
3. Пшінько О.М., Бараш Ю.С., Марценюк Л.В. Управління вантажними вагонами компаній-операторів в умовах реформування залізничного транспорту України : монографія. Дніпро : Дніпропетр. нац. ун-т заліз. трансп. ім. акад. В. Лазаряна, 2015. 147 с.
4. Про залізничний транспорт : Закон України від 04 лип. 1996 р. № 273/96-ВР. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
5. «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України» : Указ Президента України від 26 трав. 2015 р. № 287/2015. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
6. Потетюєва М.В. Непрофільні активи в структурі майнового комплексу залізничного транспорту. *Проблеми економіки транспорту* : тези доповіді X міжнародної наукової конференції, м. Дніпропетровськ, 26–27 квітня 2012 р. Дніпропетровськ, 2012. С. 122.

#### References:

1. Barash Yu.S. (2008) Restrukturyzatsiia zaliznychnoho transportu Ukrainy v umovakh rynku [Restructuring of Ukrainian rail transport under market conditions]: avtoref. dys....d-ra ekon. nauk. Kharkiv : UkrDAZT.
2. Makarenko M.V., Lozova T.I., Oliinyk H.Yu. (2007) Orhanizatsiino-ekonomichniy mekhanizm reformuvannia zaliznychnoho transportu [Organizational and economic mechanism of railway transport reform]: monohrafiia. Kyiv : KUETT. (in Ukrainian)



3. Pshinko O.M., Barash Yu.S., Martseniuk L.V. (2015) Upravlinnia vantazhnymy vahonamy kompanii-operatoriv v umovakh reformuvannia zaliznychnoho transportu Ukrainy [Management of freight wagons of companies-operators in the conditions of reforming of railway transport of Ukraine]: monohrafiia. Dnipropetrovsk : Dnipropetr. nats. un-t zalizn. transp. im. akad. V. Lazariana. (in Ukrainian)
4. Pro zaliznychnyi transport : Zakon Ukrainy vid 04 lyp. 1996 r. # 273/96-VR. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80>.
5. Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 6 travnia 2015 roku «Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy» : Ukaz Prezydenta Ukrainy vid 26 trav. 2015 r. # 287/2015. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/287/2015>.
6. Potetiueva M.V. (2012) Neprofilni aktyvy v strukturi mainovoho kompleksu zaliznychnoho transportu [Non-core assets in the structure of the railroad property complex]. Proceedings of the *Problemy ekonomiky transportu: tezy dopovidi X mizhnarodnoi naukovoï konferentsii*. (Ukraine, Dnipropetrovsk, April 26–27, 2012), Dnipropetrovsk, p. 122.

УДК 658.012

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-20>

**Проценко В.М.**

кандидат економічних наук, доцент,  
професор кафедри туризму, документних  
та міжкультурних комунікацій  
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

**Protsenko Valentyna**

Open International University of Human Development «Ukraine»

## ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДҐРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

### THEORETICAL BACKGROUND THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM

В статті визначено, що в даний час вітчизняними підприємствам необхідно переглянути підходи до організації системи управління, сконцентрувати увагу на проблемі підвищення ефективності їх діяльності. Сучасна система управління підприємствами буде успішною у разі постійного і безперервного процесу її вдосконалення, орієнтації на зміни зовнішніх та внутрішніх умови, розробкою механізму і чинників сталого розвитку підприємства. Нові організаційні форми вимагають нових принципів, форм і методів управління підприємствами, які формують сукупність рішень, що приймаються керівниками підприємства з оптимального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей. Зовнішнє середовище, що впливає на діяльність вітчизняних підприємств, характеризується істотною невизначеністю, складністю та динамічністю змін. Ці зміни істотно впливають на функціонування вітчизняних підприємства і викликають необхідність відповідних управлінських змін внутрішнього середовища. У зв'язку з цим в якості одного з найважливіших елементів управління підприємством виступає комплекс відповідних рішень з метою усунення негативного впливу динамічності і невизначеності. Ефективність функціонування вітчизняних підприємств визначається тим, наскільки раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система управління. Досить ефективним напрямом вирішення цих проблеми є формування і функціонування організаційних структур управління підприємством. На основі проведеного дослідження визначено, що сучасний стан ринкових відносин вимагає адекватних систем управління в галузях економіки. Особливе значення ця проблема має на рівні підприємства. Як об'єкт товарно-грошових відносин, підприємство має широку економічну самостійність і відповідальність за результатами своєї

виробничо-господарської діяльності, повинно формувати таку систему управління, яка забезпечувала б їм високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку. Результати діяльності підприємств в значній мірі визначається ефективністю управління. У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямків зміни систем управління є розробка обґрунтованих теоретичних і методологічних положень ефективної системи управління підприємствами. Розглянуто в статті типові моделі управління, проаналізовано економічну сутність поняття «управління» та надано авторське визначення, виокремлено функціональні підсистеми управління підприємством, види управління підприємством в залежності від пріоритету методів впливу і сфер регулювання. Визначено, для того, щоб оцінити ефективність системи управління підприємством необхідно проаналізувати сукупність параметрів. Для різних підприємств цей набір параметрів майже не змінюється, але самі параметри мають різну пріоритетність для кожного підприємства

**Ключові слова:** управління; підприємства; ефективність, ринкові відносини; процес управління.

В статье определено, что в настоящее время отечественным предприятиям необходимо переосмотреть подходы к организации системы управления, сконцентрировать внимание на проблеме повышения эффективности их деятельности. Современная система управления предприятиями будет успешной в случае постоянного и непрерывного процесса ее совершенствования, ориентации на изменения внешних и внутренних условий, разработкой механизма и факторов устойчивого развития предприятия. Новые организационные формы требуют новых принципов, форм и методов управления предприятиями, которые формируют совокупность решений, принимаемых руководителями предприятия по оптимальному использованию ресурсов для достижения поставленных целей. Внешняя среда, влияющая на деятельность отечественных предприятий, характеризуется существенной неопределенностью, сложностью и динамичностью изменений. Эти изменения существенно влияют на функционирование отечественных предприятия и вызывают необходимость соответствующих управленческих изменений внутренней среды. В связи с этим в качестве одного из важнейших элементов управления предприятием выступает комплекс соответствующих решений с целью устранения негативного влияния динамичности и неопределенности. Эффективность функционирования отечественных предприятий определяется тем, насколько рационально взаимодействуют между собой их элементы в процессе реализации поставленной цели, то есть насколько действенна и адекватная соответствующая система управления. Достаточно эффективным направлением решения этих проблем является формирование и функционирование организационных структур управления предприятием. На основе проведенного исследования определено, что современное состояние рыночных отношений требует адекватных систем управления в отраслях экономики. Особое значение эта проблема имеет на уровне предприятия. В качестве объекта товарно-денежных отношений, предприятие имеет широкую экономическую самостоятельность и ответственность по результатам своей производственно-хозяйственной деятельности, должно формировать такую систему управления, которая обеспечивала бы им высокую эффективность функционирования, конкурентоспособность и устойчивое положение на рынке. Результаты деятельности предприятий в значительной степени определяется эффективностью управления. В современных условиях одним из приоритетных направлений изменения систем управления является разработка обоснованных теоретических и методологических положений эффективной системы управления предприятиями. Рассмотрены в статье типовые модели управления, проанализированы экономическую сущность понятия «управление» и предоставлено авторское определение, выделены функциональные подсистемы управления предприятием, виды управления предприятием в зависимости от приоритета методов воздействия и сфер регулирования. Определено, для того, чтобы оценить эффективность системы управления предприятием необходимо проанализировать совокупность параметров. Для различных предприятий этот набор параметров почти не меняется, но сами параметры имеют различную приоритетность для каждого предприятия

**Ключевые слова:** управление; предприятия; эффективность, рыночные отношения; процесс управления.

The article determines that at present, domestic enterprises need to revise approaches to the organization of the management system, to focus on the problem of improving the efficiency of their activities. A modern enterprise management system will be successful in the event of a constant and continuous process of its improvement, focus on changes in external and internal conditions, the development of a mechanism and factors for the sustainable development of the enterprise. New organizational forms require new principles, forms and methods of enterprise management, which form the totality of decisions made by the leaders of the enterprise on the optimal use of resources to achieve their goals. The external environment affecting the activities of domestic enterprises is characterized by significant uncertainty, complexity and dynamism of changes. These changes significantly affect the functioning of domestic enterprises and cause the need for appropriate managerial changes in the internal environment. In this regard, one of the most important elements of enterprise management is a set of relevant

decisions in order to eliminate the negative impact of dynamism and uncertainty. The effectiveness of domestic enterprises is determined by how rationally their elements interact with each other in the implementation of the goal, that is, how effective and adequate is the appropriate management system. A sufficiently effective direction for solving these problems is the formation and functioning of organizational structures for enterprise management. Based on the study, it is determined that the current state of market relations requires adequate management systems in economic sectors. Of particular importance is the problem at the enterprise level. As an object of commodity-money relations, the enterprise has broad economic independence and responsibility according to the results of its production and economic activities, must form such a management system that would provide them with high functioning efficiency, competitiveness and a stable market position. The performance of enterprises is largely determined by management efficiency. In modern conditions, one of the priority areas for changing management systems is the development of sound theoretical and methodological provisions for an effective enterprise management system. Typical management models are considered in the article, the economic essence of the concept of "management" is analyzed and the author's definition is provided, functional subsystems of enterprise management, types of enterprise management are identified depending on the priority of impact methods and regulation areas. It is determined that in order to evaluate the effectiveness of an enterprise management system it is necessary to analyze a set of parameters. For various enterprises, this set of parameters remains almost unchanged, but the parameters themselves have different priorities for each enterprise.

**Key words:** management; enterprises; efficiency, market relations; management process.

**Постановка проблеми.** В даний час вітчизняними підприємствам необхідно переглянути підходи до організації системи управління, сконцентрувати увагу на проблемі підвищення ефективності їх діяльності.

Сучасна система управління підприємствами буде успішною у разі постійного і безперервного процесу її вдосконалення, орієнтації на зміни зовнішніх та внутрішніх умови, розробкою механізму і чинників сталого розвитку підприємства.

Нові організаційні форми вимагають нових принципів, форм і методів управління підприємствами, які формують сукупність рішень, що приймаються керівниками підприємства з оптимального використання ресурсів для досягнення поставлених цілей.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Питаннями теоретичного підґрунтя формування системи управління на підприємствах займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: В. Глушенко [1], П. Друкер [2], А. Ігнат'єва [3], Н. Метеленко [5], В. Прохорова [6], С. Янг [8] та ін.

Незважаючи на значний внесок науковців в розгляді питань теоретичного підґрунтя формування системи управління, залишаються недостатньо розглянутими питання у зв'язку з постійними змінами ринкової системи.

**Метою дослідження** є обґрунтування доцільності теоретичного підґрунтя формування системи управління в сучасних економічних умовах.

**Вклад основного матеріалу дослідження.** Зовнішнє середовище, що впливає на діяльність вітчизняних підприємств, характеризується істотною невизначеністю, складністю та динамічністю змін. Ці зміни істотно впливають на функціонування вітчизняних підприємства

і викликають необхідність відповідних управлінських змін внутрішнього середовища. У зв'язку з цим в якості одного з найважливіших елементів управління підприємством виступає комплекс відповідних рішень з метою усунення негативного впливу динамічності і невизначеності.

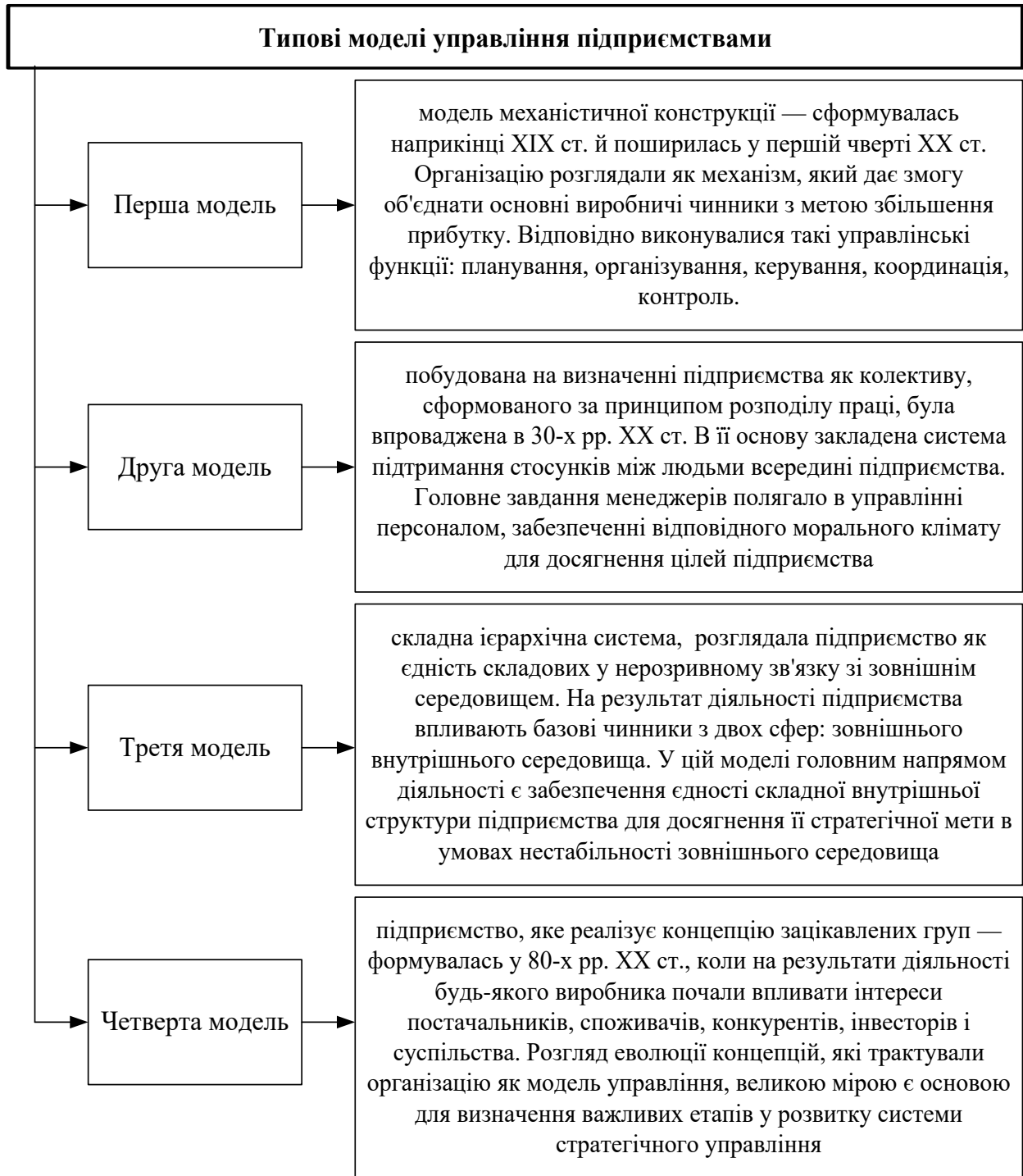
Ефективність функціонування вітчизняних підприємств визначається тим, наскільки раціонально взаємодіють між собою їх елементи в процесі реалізації поставленої мети, тобто наскільки дієва та адекватна відповідна система управління.

Досить ефективним напрямом вирішення цих проблеми є формування і функціонування організаційних структур управління підприємством.

Згідно з теорією управління розрізняють чотири типові моделі, які відображають еволюцію теоретичних концепцій і визначають сутність організацій, роль та основні функції управління, а також критерії оцінки ефективності їх діяльності (рис. 1).

Сучасний стан ринкових відносин вимагає адекватних систем управління в галузях економіки. Особливе значення ця проблема має на рівні підприємства. Як об'єкт товарно-грошових відносин, підприємство має широку економічну самостійність і відповідальність за результатами своєї виробничо-господарської діяльності, повинно формувати таку систему управління, яка забезпечувала б їм високу ефективність функціонування, конкурентоспроможність і стійке положення на ринку.

Результати діяльності підприємств в значній мірі визначається ефективністю управління. У сучасних умовах одним із пріоритетних напрямків зміни систем управління є розробка обґрунтованих теоретичних і методологічних положень ефективної системи управління підприємствами.



**Рис. 1. Типові моделі управління підприємствами**

Підвищення ефективності системи управління підприємствами є однією з головних цілей діяльності підприємства. Забезпечення високої ефективності системи управління багато в чому залежить від об'єктивності і достовірності її оцінки. Обґрунтована оцінка ефективності системи управління підприємствами вносить визначеність, виявляє реальні тенденції, дозволяє виявити, виміряти і оцінити головні чинники, що впливають на ефективність управ-

ління, а через нього – на результати діяльності підприємств.

Управління підприємством, як складна, багатовекторна економічна категорія, еволюціонує та розвивається відповідно до динамізму і ускладненню суспільного виробництва та ринкових відносин. Це зумовлює необхідність подальшого уточнення й систематизації теоретичних основ поняття «управління підприємством і визначає актуальність

розгляду «управління» як економічної категорії (табл. 1).

Поняття «управління», як і «управління підприємствами» належать до тих економічних категорій, теоретико-методологічні основи яких opracовували в усіх наукових економічних школах.

За результатами аналізу економічної сутності поняття «управління», можна надати авторське визначення поняттю, отже, управління – це сис-

тема, яка направлена на ефективне та раціональне використання потенціалу підприємства (кадрового, фінансового, технічного, наукового, інноваційного, інвестиційного, інформаційного, виробничого тощо) на стратегічному, оперативному та тактичному рівнях для досягнення цілей та виконання місії підприємства.

Управління підприємством складається з функціональних підсистем, що наведено на рис. 2.

Таблиця 1

Аналіз економічної сутності поняття «управління»

Автор	Визначення
А. Маршал	виділив управління в окремий фактор виробництва поряд із трьома традиційними – капіталом, працею, землею.
Ф. Тейлор	мистецтво знати точно, що слід зробити і як це зробити найкращим і найдешевшим способом
П. Друкер	особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп в ефективну, цілеспрямовану і продуктивну групу
В. Глущенко, І. Глущенко	конкретний апаратний, нормативний, функціональний варіант реалізації технології, що дозволяє вирішувати конкретну проблему управління. За системи управління вважають системи, які призначені для такої дії на об'єкт управління, що переводить цей об'єкт в бажаний стан і (або) надає параметрам процесів, що відбуваються в ньому, певні кількісні або якісні значення
С. Янг	підсистема організації, компонентами якої є групи взаємодіючих людей: її функції полягають в сприйнятті певних проблем організації (входів) і подальшому виконанні набору дій (процесів), в ході яких виробляються рішення (виходи), що збільшують дохід від діяльності всієї організації (задоволення), або оптимізують деяку функцію всіх входів і виходів організації
Н. Метеленко	це система, «яка являє собою сукупність елементів, пов'язаних між собою та таких, що мають динамічний характер
А. Ігнат'єва, М. Максимцов	є складною системою, створеною для збору, аналізу і переробки інформації з метою отримання максимального кінцевого результату при певних обмеженнях (нестача ресурсів, наприклад)
Вікіпедія	це претворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта; це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту
Словопедія	дія на певний процес (об'єкту) з метою забезпечення бажаного його перебігу

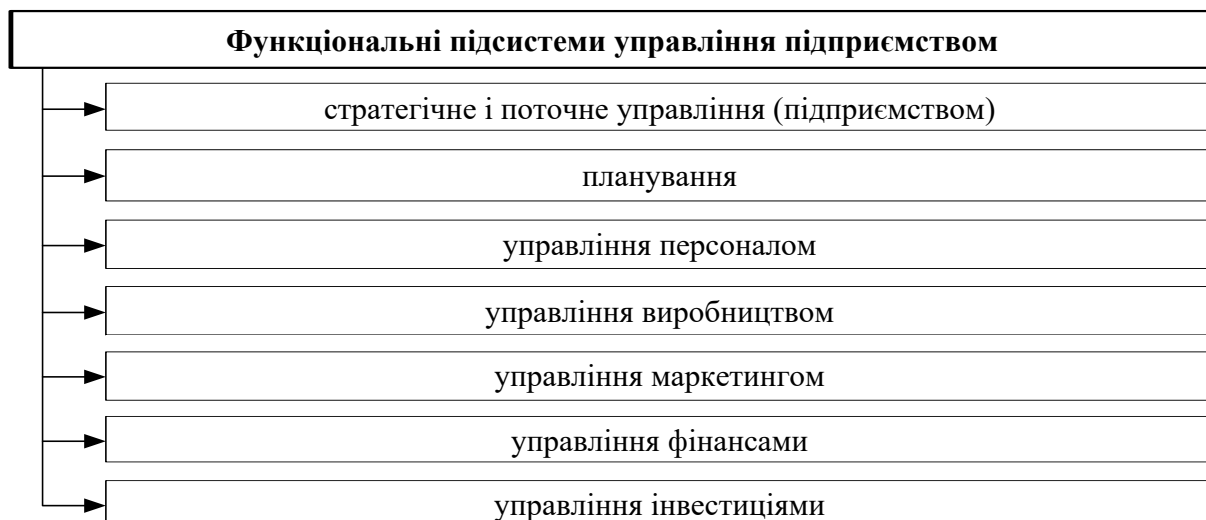


Рис. 2. Функціональні підсистеми управління підприємством



Для успішної роботи підприємства, його стійкого і гармонійного розвитку керівництву необхідно вирішити задачу побудови системи управління, що відповідає сучасним викликам і орієнтованої на середньо- і довгострокову перспективу та подолати проблему незбалансованості внутрішніх підсистем і ліквідувати системні диспропорції на підприємстві. Сучасна теорія і практика управління в залежності від пріоритету методів впливу і сфер регулювання об'єкта розрізняє такі види управління, що наведені на рис. 3.

Загальна характеристика механізму впливу на виробничі системи, характер і послідовність у вирішенні поставлених перед ними цілей і завдань дозволяє виділити також види управління підприємством: проблемні; ситуаційні; програмно-цільові; адаптаційні.

Зміст процесу управління визначається характером розв'язуваних проблем і являє собою сукупність операцій, згрупованих за його етапах. Етапи характеризують послідовність якісної зміни робіт в процесі управління, будучи ступенями внутрішнього розвитку управлінського впливу (рис. 4).

Сучасні принципи управління підприємством поділяють:

– на загальні: принцип поєднання демократизму і доцільного економічного централізму; досягнення високої ефективності в будь-якій діяльності; принцип стимулювання; єдиноначальності; принцип науковості; принцип правильної розстановки кадрів і підготовки; інтегрованості; принцип відповідності та ін.;

– на спеціальні, найважливішим з них є принцип забезпечення прибутковості бізнесу в поєднанні з максимальним добробутом працівників підприємства; принцип пріоритету споживача, висока якість і доступні ціни та ін.

Сутність управління підприємством визначається тими процесами управління, які включають формулювання цілей, прийняття рішень відповідно до мети, планування процесу виконання, прогнозування, організацію виконання, керівництво і мотивацію, координацію діяльності підрозділів і контроль.

Досконала структура управління підприємства, тим ефективніше вплив управління на процес функціонування, вона повинна відповідати певним вимогам, тобто бути:

– адаптивною (здатною адаптуватися до змін зовнішнього середовища);



**Рис. 3. Види управління підприємством в залежності від пріоритету методів впливу і сфер регулювання**



Рис. 4. Зміст процесу управління підприємствами

– гнучкою, динамічною (здатною миттєво реагувати на зміну попиту, вдосконалення технології виробництва, поява інновацій);

– адекватною (відповідної параметрам керованої системи);

– спеціалізованою (функціонально замкненою в структурних підрозділах з обмеженням і конкретизацією сфери діяльності кожного керівної ланки);

– оптимальною (з дотриманням раціональних зв'язків між рівнями та ланками управління);

– оперативною (здатної запобігти невідворотним змінам керованої системи за час прийняття рішення);

– надійною (здатної гарантувати достовірність передачі інформації);

– економічною (з відповідністю адміністративних витрат вимогам підприємства);

– простою (легкою для розуміння персоналу і пристосування до обраної форми управління та участі в досягненні цілей організації).

Процес управління підприємством має специфічні властивості [2; 5], а саме: мінливість (процес управління переходить з одного ступеня системи управління на іншу, здійснюється в різному взаємодії ланок управління); стійкість (проявляється у виникненні та закріпленні зв'язків процесу управління між здійснюють його ланками); безперервність (поки здійснюється процес виробництва, існує і неперервності процесу управління); послідовність (характеризує послідовність здійснення процесу управління: мета, ситуація, проблема, рішення); циклічність (повторюваність процесів управління в усі нових і нових циклах).

**Висновки.** Отже, для того, щоб оцінити ефективність системи управління підприємством

необхідно проаналізувати сукупність параметрів. Для різних підприємств цей набір параметрів майже не змінюється, але самі параметри мають різну пріоритетність для кожного підприємства.

Немає єдиного незаперечного стандарту, за яким будь-яке підприємство може отримати рейтинг ефективності управління. Можна сказати, що управління підприємством має бути настільки ефективним, щоб підприємство

досягало поставлених цілей. А цілі у кожного підприємства різні на кожному етапі життєвого циклу підприємства мети і завдання змінюються через природне зростання бізнесу, а також істотно коригуються цілями.

Для результативного та ефективного управління необхідно мати добре налагоджені функції цілепокладання, планування та контролінгу, а також мати чітку взаємодію всіх структур підприємства для досягнення загальних цілей.

#### Список використаних джерел:

1. Глущенко В.В. Исследование систем управления / В.В. Глущенко, И.И. Глущенко. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – Железнодорожный : ООО НПЦ «Крылья», 2004. – 416 с.
2. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. – СПб.: Бук Чембер Интернешнл, 1992. – 160 с.
3. Игнатъева А.В. Исследование систем / М.М Максимцов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2000. – 157 с.
4. Краткая экономическая энциклопедия / Г.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова, В.Т. Пуляев. – СПб. : Петрополис, 1998. – 509 с.
5. Метеленко Н.Г. Внутрішній господарський механізм ефективного функціонування промислових підприємств: теорія, практика, перспективи: монографія / Метеленко Н.Г. – Запоріжжя, 2010. – 480 с.
6. Прохорова В.В. Теоретичні аспекти проблем економічного розвитку в умовах глобалізації / В.В. Прохорова // Проблеми системного підходу в економіці : зб. наук. праць. Вип. 30. – К. : НАУ, 2009. – С. 20–26.
7. Прохорова В.В., Чобіток В.І. Управління потенціалом конкурентоспроможності підприємств на засадах контролінгу : монографія. Харків: Українська інженерно-педагогічна академія, 2012. – 278 с.
8. Янг С. Системное управление организацией / С. Янг ; [пер. с англ.]. – М. : «Советское радио», 1972. – 456 с.
9. URL: <http://library.if.ua/book/60/4207.html>.
10. URL: <http://sum.in.ua/s/systema>.
11. URL: <http://slovopedia.org.ua/36/53409/248133.html>.
12. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

#### References:

1. Glushenko V.V. Issledovanie sistem upravleniya / V.V. Glushenko, I.I. Glushenko. – [2-e izd., pererab. i dop.]. – Zheleznodorozhnyj : ООО NPC «Krylya», 2004. – 416 s.
2. Druker P.F. Innovacii i predprinimatelstvo. – SPb.: Buk Chamber Interneshnl, 1992. – 160 s.
3. Ignateva A.V. Issledovanie sistem upravleniya / M. M Maksimcov. – M. : YuNITI-DANA, 2000. – 157 s.
4. Kratkaya ekonomicheskaya enciklopediya / G.S. Vechkanov, G.R. Vechkanova, V.T. Pulyaev. – SPb. : Petropolis, 1998. – 509 s.
5. Metelenko N.G. Vnutrishnij gospodarskij mehanizm effektivnogo funkcionuvannya promislovihih pidpriyemstv: teoriya, praktika, perspektivi: monografiya / Metelenko N.G. – Zaporizhzhya, 2010. – 480 s.
6. Prohorova V.V. Teoretichni aspekti problem ekonomichnogo rozvitku v umovah globalizaciyi / V.V. Prohorova // Problemi sistemnogo pidhodu v ekonomici : zb. nauk. prac. Vip. 30. – K. : NAU, 2009. – S. 20–26.
7. Prohorova V.V., Chobitok V. I. Upravlinnya potencialom konkurentospromozhnosti pidpriyemstv na zasadah kontrolingu : monografiya. Harkiv: Ukrayinska inzhenerno-pedagogichna akademiya, 2012. – 278 s.
8. Yang S. Sistemnoe upravlenie organizaciej / S. Yang ; [per. s angl.]. – M. : «Sovetskoe radio», 1972. – 456 s.
9. URL: <http://library.if.ua/book/60/4207.html>.
10. URL: <http://sum.in.ua/s/systema>.
11. URL: <http://slovopedia.org.ua/36/53409/248133.html>.
12. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>.

УДК 658.14.17

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-21>**Харченко Ю.А.**кандидат технічних наук,  
доцент кафедри економічної теорії та економічної кібернетики  
Національного університету «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**Kharchenko Yuriy**

National University «Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic»

## АВТОМАТИЗАЦІЯ СИСТЕМИ ОЦІНЮВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ БУДІВЕЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА

### BUILDING ENTERPRISE FINANCIAL STATE AUTOMATION SYSTEM ESTIMATION

У статті вдосконалено систему управління будівельним підприємством. Розроблено програмну оболонку засобами Microsoft Excel VBA для автоматизації системи оцінювання фінансового стану підприємства. Для оцінювання показники розподілено на три групи: ліквідність (платоспроможність), фінансова стійкість і рентабельність. Побудована форма допоможе ефективно й комплексно дослідити поточний стан підприємства за даними фінансової звітності, а також відслідковувати динаміку за попередні періоди. Програмна оболонка була використана під час оцінювання фінансового стану будівельного підприємства «ТОВ «Арія». Використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій для обґрунтування управлінських рішень підвищить конкурентоспроможність та фінансову стійкість будівельних компаній. Отримані результати створюють основу для подальшого вдосконалення системи керування та поліпшення якісного рівня управління фінансовими ресурсами підприємства.

**Ключові слова:** автоматизація, оцінювання фінансового стану, підприємство, програмна оболонка.

В статье усовершенствована система управления строительным предприятием. Разработана программная оболочка средствами Microsoft Excel VBA для автоматизации системы оценивания финансового состояния предприятия. Для оценки показатели разделены на три группы: ликвидность (платежеспособность), финансовая устойчивость и рентабельность. Разработанная форма поможет эффективно и комплексно исследовать текущее состояние предприятия по данным финансовой отчетности, а также отслеживать динамику за предыдущие периоды. Программная оболочка была использована для оценивания финансового состояния строительного предприятия «ООО «Ария». Использование современных компьютерных и информационных технологий для обоснования управленческих решений повысит конкурентоспособность и финансовую стойкость строительных компаний. Полученные результаты дают возможность дальше совершенствовать систему управления и улучшать качественный уровень управления финансовыми ресурсами предприятия.

**Ключевые слова:** автоматизация, оценивание финансового состояния, предприятие, программная оболочка.

Management system at construction enterprise is improved in the article. Permanent transformational changes in the socio-economic development of Ukraine significantly affect many industries operation, including construction. Therefore, it is necessary to establish operational control over the main indicators of the enterprise financial state. The timely detection of adverse changes will enable the organization to take steps and implement appropriate actions to improve entity financial and economic activities. Financial management at an enterprise identifies possible areas for improving financial and analytical work using mathematical models, methods of probability theory and modern computer technologies. The results of the operational analysis of the current financial position are used to justify management decisions. The obtained data also interest investors and creditors in the rapid analysis of the entity. Software shell using Microsoft Excel VBA to automate the system of assessing the financial state at the enterprise has been developed by the author. It was used to assess the financial state of the construction enterprise Ariya LLC (Poltava). The built-in form will help to investigate the current state of the enterprise effectively and comprehensively according to the financial statements, as well as to monitor the dynamics of previous periods. To assess the financial state of an enterprise, the indicators are divided into three groups: liquidity (solvency), financial firmness and profitability. It will increase the efficiency of financial indicators analysis; determine the efficiency of labor usage and material resources

and more. The use of modern computer and information technology to substantiate management decisions will increase the competitiveness and financial sustainability of domestic construction companies. It provides the basis for further management system and quality level of financial resources management improvement. Financial state automation system estimation will provide transparency of business for management, owners, and investors. The developed software can also be used by other companies that want to implement effective management mechanisms to achieve a stable financial position.

**Key words:** automation, financial state estimation, enterprise, software shell.

**Постановка проблеми.** Постійні трансформаційні перетворення у соціально-економічному розвитку України суттєво впливають на роботу багатьох галузей промисловості, зокрема будівництва. У жорстких конкурентних умовах ринкової економіки для забезпечення стабільної діяльності потрібно встановити оперативний контроль над основними показниками фінансового стану підприємства. Завчасне виявлення негативних змін дасть змогу організувати заходи та застосувати відповідні дії для поліпшення фінансово-господарської діяльності суб'єкта господарювання.

Інформаційною основою фінансового управління будь-якою компанією є основні форми звітності: баланс (форма 1) і звіт про фінансові результати (форма 2). У балансі наведено співвідношення між активами підприємства та його зобов'язаннями. Дані форми 2 відображають процеси формування прибутку підприємства. Фінансовий аналіз є процесом дослідження фінансового стану й основних результатів фінансової діяльності з метою виявлення резервів підвищення ринкової вартості суб'єкта господарювання. Він визначається сукупністю виробничо-господарських чинників і характеризується системою показників, що відображають наявність, розміщення і використання фінансових ресурсів підприємства.

Фінансовий менеджмент на підприємстві визначає можливі напрями вдосконалення фінансово-аналітичної роботи, використовуючи математичні моделі, методи теорії ймовірностей і математичної статистики та сучасні комп'ютерні технології. Результати оперативного аналізу поточного фінансового стану використовуються для обґрунтування управлінських рішень. Кількість показників, що аналізуються, визначається достатністю та повнотою інформації для прийняття важливих фінансових рішень. Також отримані дані цікавлять інвесторів і кредиторів під час експрес-аналізу суб'єкта господарювання.

Одним зі шляхів забезпечення надійності функціонування підприємств є вдосконалення механізму управління. Розроблення програмної оболонки для розрахунку показників ліквідності, рентабельності, стійкості забезпечить швидку ідентифікацію негативних змін у фінансовому стані будівельного підприємства. Також підви-

щиться оперативність аналізу фінансових показників, визначення ефективності використання трудових та матеріальних ресурсів тощо. Таким чином, автоматизація системи оцінювання фінансового стану будівельного підприємства є актуальним завданням для умов сьогодення.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблеми оцінювання фінансового стану підприємств завжди були об'єктом дослідження науковців та практиків. Багато зарубіжних та українських учених розробляли методичні підходи та пропонували шляхи поліпшення фінансового стану підприємств. Зокрема, у роботі [1] запропоновано шляхи підвищення ефективності управління фінансовим станом підприємства. У статті [2] досліджено сутність і необхідність аналізу фінансового стану підприємств у сучасних умовах. У роботі [3] виконано дослідження методологічних аспектів оцінювання фінансового стану як основи ефективного управління підприємством. У роботі [4] акцентується увага на доцільності розроблення та впровадження адаптованих до сучасних умов заходів поліпшення фінансового стану вітчизняних промислових підприємств. У наукових працях [5; 6] значну увагу приділено обґрунтуванню важливості системного підходу до аналізу фінансового стану підприємства, а також запропоновано шляхи поліпшення фінансового стану підприємства.

У статті [7] розглянуто основні методи оцінювання фінансового стану підприємства, а також запропоновано напрями вдосконалення системи аналізу платоспроможності підприємства. Дослідження фінансової стійкості промислових підприємств України за видами економічної діяльності за 2012–2015 та 2008–2016 рр. виконано в наукових роботах [8; 9].

Але, незважаючи на значну кількість наукових публікацій із вибраної теми, автоматизація системи оцінювання фінансового стану будівельного підприємства є актуальним завданням.

**Метою дослідження** є автоматизація системи оцінювання фінансового стану будівельного підприємства шляхом розроблення програмної оболонки.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

Багаторічний міжнародний досвід підтверджує, що часто економічне відродження країни розпочиналося з позитивних перетворень у будівельній



галузі. Насамперед це розбудова інфраструктурних об'єктів, що потребує залучення великої кількості трудових ресурсів, а також забезпечує більш повне використання місцевих будівельних матеріалів. Щоб отримати кінцеву продукцію в будівництві, потрібно задіяти ще майже 40 галузей вітчизняної промисловості. Це може дати поштовх якісному відновленню економічного потенціалу країни. Сьогодні зростає роль засобів зв'язку й інформатизації в сучасному житті, а також підвищується соціальна значущість ринку телекомунікаційних послуг. Розвиток мобільного зв'язку передусім визначає інфраструктура галузі, яка повинна якісно обслуговувати населення і суспільне виробництво. Отже, потрібно забезпечити стабільний фінансовий стан будівельних підприємств.

Основним завданням фінансового аналізу є інформаційне забезпечення підтримки прийняття рішень за такими напрямками, як фінансова, інвестиційна та операційна діяльність підприємства, тому необхідні дані для визначення оптимального розміру, складу й структури джерел фінансування, вибору та реалізації інвестиційних проектів, управління поточними витратами і фінансовими результатами тощо. Фінансовий стан суб'єкта господарювання характеризується величиною, складом і структурою активів, власного капіталу й чистим прибутком, відповідні співвідношення яких зумовлюють фінансову стійкість та платоспроможність підприємства. Щоб отримати комплексну оцінку фінансового стану підприємства, показники розподілено на три групи: ліквідність (платоспроможність), фінансова стійкість і рентабельність.

Для визначення ліквідності потрібно виконати диференціацію за групами всіх активів підприємства за ступенями ліквідності, тобто за швидкістю їх можливого перетворення на гроші. Активи підприємства та його зобов'язання (пасиви) можна згрупувати за терміном виконання фінансових зобов'язань. Тоді про спроможність повністю розрахуватися зі своїми зобов'язаннями за рахунок наявних активів можна судити під час порівняння дисконтованих за середньоринковими ставками доходності зобов'язань і активів підприємства. Ці параметри є одномоментними (баланс на кінець кварталу), тому доцільно їх розраховувати на кінець кожного місяця з використанням внутрішньої облікової інформації підприємства.

Фінансова стійкість підприємства є основною ознакою фінансово-господарської діяльності підприємства. Забезпечення фінансової стійкості в ринкових умовах є головною умовою життєдіяльності і стабільності компанії. Фінансова стійкість характеризує економічну незалежність, можливість вільного маневрування грошима, а також наявність коштів для забезпечення розвитку підприємства. Щоб оцінити (як правило, у відсотках), наскільки ефективно використовуються активи та капітал, потрібно розрахувати рентабельність підприємства. Вона визначає рівень віддачі активів під час виробничого процесу. Отримані дані показують прибутковість підприємства з різних позицій. Комплексний аналіз результатів буде сприяти пошуку резервів для підвищення ефективності діяльності підприємства.

Розроблено програмну оболонку (рис. 1) засобами Microsoft Excel VBA для автоматизації системи оцінювання фінансового стану

Рис. 1. Розроблена форма користувача (програмна оболонка)

підприємства за трьома групами показників. Програмна оболонка має режим «Введення даних» для внесення даних у поля, що розташовані ліворуч на формі. Режим «Розрахунок» використовується для визначення числових значень 18 показників. За необхідності користувач під час роботи може редагувати або видаляти початкові дані, а також змінювати мову інтерфейсу (рис. 1). Після розрахунку на формі автоматично виділяються показники, значення яких перевищують установлені межі.

Побудована форма допоможе ефективно й комплексно дослідити поточний стан підприємства за даними фінансової звітності, а також відслідковувати динаміку за попередні періоди. Вона була використана для оцінювання фінансового стану будівельного підприємства «ТОВ «ВКК «Арія» (м. Полтава) за даними фінансової звітності 2016–2018 рр. Основним напрямом діяльності компанії є будівництво та експлуатація об'єктів мобільного зв'язку. Одним із показників стабільності компанії й затребуваності на ринку будівельно-монтажних робіт слугує той факт, що кількість працівників становить понад 900 осіб. Комплексне технічне обслуговування об'єктів зв'язку є одним з основних видів діяльності підприємства, це понад 4 тис. об'єктів у 14 областях України, що обслуговуються щорічно. З 1995 р. вже побудовано понад 15 тис. базових станцій зв'язку для провідних операторів телекомунікаційного ринку України.

Результати дослідження ліквідності підприємства свідчать про те, що всі показники перебувають у заданих межах, окрім коефіцієнта термінової ліквідності, який перевищує кри-

тичне значення на 20%. Коефіцієнт поточної ліквідності є узагальнюючим показником і свідчить про платоспроможність підприємства. Рентабельність активів підприємства щорічно зростає, а рентабельність власного капіталу (у 2018 р.– 77%) поступово зменшується, тому потрібно знайти шляхи для збільшення чистого прибутку підприємства. Показник економічної незалежності (автономії) досить низький, тому підприємство постійно залежить від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним чинником є зростання коефіцієнта фінансової стійкості (у 2018 р.– 0,204), що показує, яка частина активів фінансується за рахунок довгострокових джерел фінансування, власного капіталу та довгострокових позик. Підприємству потрібно якнайшвидше зменшити обсяг власних зобов'язань і знайти інвесторів, що дадуть довготермінові вигідні кредити. Таким чином, можна відзначити, що більшість показників, які характеризують фінансову стійкість, перевищує оптимальні межі, а значення інших достатньо відчутно змінювалися за період дослідження. Результати розрахунку фінансових показників будівельного підприємства за 2018 р. наведено на рис. 2.

Загальний стан активів підприємства щорічно змінюється: у 2017 р. – падіння, а в 2018 р. – нарощування до обсягів 2016 р. Дебіторська заборгованість постійно зростає, а кредиторська, навпаки, зменшується. Збільшення виробничих запасів і незавершеного виробництва свідчить про зниження попиту на готову продукцію. Основні засоби підприємства зменшуються, чистий дохід від реалізації продукції у 2018 р. упав на 40% порівняно з 2017 р. Тобто кількісні

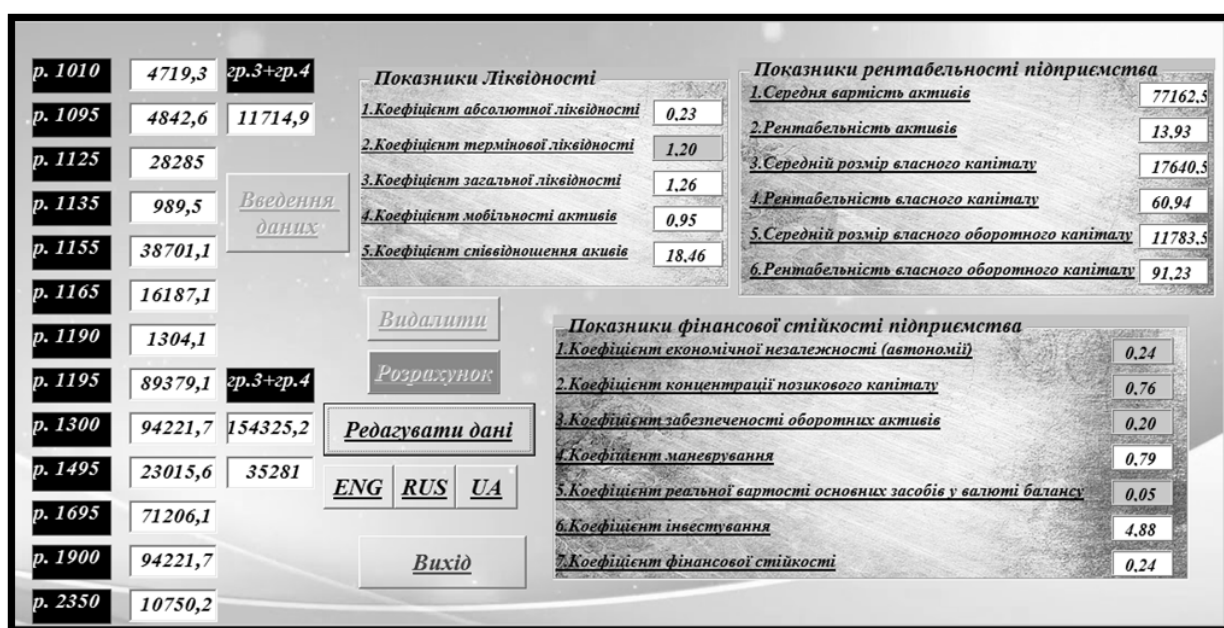


Рис. 2. Результати розрахунків

значення показників характеризують нестабільність фінансового стану підприємства.

Отже, потрібно встановити контроль над основними показниками фінансового стану підприємства, щоб оперативно реагувати на відхилення від норми. Використання програмної оболонки суттєво підвищить оперативність розрахунку фінансових показників, а також автоматизує аналіз ресурсів підприємства.

#### **Висновки з проведеного дослідження.**

Отже, використання сучасних комп'ютерних та інформаційних технологій для обґрунтування управлінських рішень може підвищити конкурентоспроможність та фінансову стійкість вітчизняних будівельних компаній. Це створює основу для подальшого вдосконалення системи керування та поліпшення якісного рівня

управління фінансовими ресурсами. Автоматизація системи оцінювання фінансового стану забезпечить прозорість бізнесу для керівництва, власників, інвесторів. Розроблену програмну оболонку також можуть використати інші підприємства, які хочуть упровадити ефективні механізми управління, щоб досягти стабільного фінансового стану.

Повне впровадження управлінської системи дасть змогу контролювати всі бізнес-процеси підприємства в режимі реального часу, а також збільшити прибутковість і конкурентоспроможність. Таким чином, можна стверджувати, що впровадження сучасних інформаційних технологій на підприємствах будівельної галузі є потужним інструментом, який сприяє економічному прогресу.

#### **References:**

1. Ковальчук Н.О., Руснак Т.В. Фінансова стійкість вітчизняних підприємств як передумова їх стабільного функціонування. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 11. С. 368–371.
2. Безбородова Т.В. Сутність та необхідність аналізу фінансового стану. *Економіка. Управління. Інновації. Серія «Економічні науки»*. 2014. Вип. 1(11).
3. Коломієць Н.О., Павліченко В.М., Коломієць О.П. Методологічні аспекти оцінки фінансового стану як основи ефективного управління підприємством. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства. Економічні науки*. 2017. Вип. 185. С. 223–230.
4. Денисенко М.П., Зазимко О.В. Основні аспекти оцінки фінансового стану підприємств. *Агро-світ*. 2015. № 10. С. 52–58.
5. Ладунка І.С., Кучеренко Є.А. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2016. № 5. С. 185–188.
6. Лук'янова В.В., Лабунець О.О. Діагностика фінансового стану підприємства та шляхи його поліпшення. *Приазовський економічний вісник*. 2018. Вип. 2(07). С. 66–69.
7. Литвинова Л.Г., Ульянченко Н.В. Аналіз фінансового стану, ліквідності та платоспроможності підприємства «ТОВ «Токмацький гранітний кар'єр». *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія «Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства». 2016. № 43(1215). С. 51–54.
8. Проволоцька О.М., Воронкова А.В. Сучасні тенденції фінансової стійкості вітчизняних промислових підприємств. *Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки»*. 2018. № 1(83) С. 129–133.
9. Кампо Г.М., Дочинець Н.М., Гаврилець О.В. Оцінка фінансової стійкості підприємств України. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 49. С. 150–158.

#### **Список використаних джерел:**

1. Kovalchuk N.O., Rusnak T.V. (2016) Finansova stiykist vitchyznyanykh pidpryyemstv yak peredumova yikh stabilnoho funktsionuvannya [Financial stability of domestic enterprises as a prerequisite for their stable functioning]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 11, pp. 368–371.
2. Bezborodova T.V. (2014) Sutnist ta neobkhdnisti analizu finansovoho stanu. [Nature and needs analysis of financial condition]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. Seriya: ekonomichni nauky - elektronne naukove fakhove vydannya*, vol. 1(11).
3. Kolomiyets N.O., Pavlichenko V.M., Kolomiyets O.P. (2017) Metodolohichni aspekty otsinky finansovoho stanu yak osnovy efektyvnoho upravlinnya pidpryyemstvom. [Methodological aspects of the financial sector fundamentals of the foundation of effective governance]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu silskoho hospodarstva: Ekonomichni nauky*, vol. 185. pp. 223–230.
4. Denysenko M.P., Zazymko O.V. (2015) Osnovni aspekty otsinky finansovoho stanu pidpryyemstv. [The main aspects of evaluation of financial condition of enterprises]. *Zhurnal "Ahrosvit"*, no. 10, pp. 52–58.
5. Ladunka I.S. Kucherenko Ye.A. (2016) Shlyakhy pokrashchennya finansovoho stanu pidpryyemstv v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. [Ways to improve the financial condition of businesses in today's economy]. *Ekonomika i suspilstvo: elektronne naukove vydannya*, no. 5, pp. 185–188.
6. Lukyanova V.V., Labunets O.O. (2018) Diahnostyka finansovoho stanu pidpryyemstva ta shlyakhy yoho polipshennya. [Diagnostics of the financial state of the enterprise and the ways of its improvement]. *Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk – elektronne naukove vydannya*, vol. 2(07), pp. 66–69.

7. Litvinova L.H., Ulyanchenko N.V. (2016) Analiz finansovoho stanu, likvidnosti ta platospromozhnosti pidpryyemstva TOV «Tokmatskyi hranitnyy karyer». [Analysis of financial condition, liquidity and solvency of "Tokmak granite quarry"]. *Visnyk Nats. tekhn. universytetu «KhPI» : zb. nauk. pr. Ser.: Aktualni problemy upravlinnya ta finansovo-hospodarskoyi diyalnosti pidpryyemstva*, no. 43(1215), pp. 51–54.
8. Provolotska O.M., Voronkova A.V. (2018) Suchasni tendentsiyi finansovoyi stiykosti vitchyznyanykh promyslovykh pidpryyemstv [Current trends in financial sustainability of domestic industrial enterprises]. *Visnyk ZhDTU. Seriya: Ekonomichni nauky*, no. 83, pp. 129–133.
9. Kampo H.M., Dochynets N.M., Havrylets O.V. (2017) Otsinka finansovoyi stiykosti pidpryyemstv Ukrainy. [Evaluation of financial stability of Ukraine's enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho universytetu. Seriya «Ekonomika»*, no. 49, pp. 150–158.



---

**РОЗВИТОК ПРОДУКТИВНИХ СИЛ  
І РЕГІОНА ЛЬНА ЕКОНОМІКА**

---

УДК 316.42: 004.421

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-1-22>**Карасва Н.В.**

кандидат економічних наук, доцент,  
доцент кафедри автоматизації проектування  
енергетичних процесів і систем  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Варава І.А.**

кандидат технічних наук, доцент кафедри  
автоматизації проектування енергетичних процесів і систем  
Національного технічного університету України  
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»

**Karaieva Nataliia**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**Varava Ivan**

National Technical University of Ukraine  
«Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute»

**КОНЦЕПЦІЯ РОЗРОБЛЕННЯ  
ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ СИСТЕМИ МОНІТОРИНГУ  
ПОКАЗНИКІВ ЛЮДСЬКОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ****CONCEPT OF DEVELOPMENT  
OF MONITORING INFORMATION-ANALYTICAL SYSTEM  
OF HUMAN DEVELOPMENT INDICES OF UKRAINIAN REGIONS**

У статті обґрунтовано актуальність розроблення інформаційно-аналітичної системи моніторингу показників людського розвитку регіонів України в контексті реалізації урядової програми щодо створення ефективної інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет». Проаналізовано концептуальні положення формування інформаційно-методичного забезпечення вимірювання рівня людського розвитку, що використовуються у світовій і вітчизняній практиці. Розглянуто функціональні можливості міжнародної системи моніторингу показників людського розвитку за 189 країнам і територіями. Запропоновано структуру інформаційно-аналітичної системи моніторингу показників людського розвитку регіонів України та обґрунтовано концептуальні положення розроблення основних блоків системи, зокрема: тематичної багатовимірної бази даних та бази знань, аналітичного блоку та блоку візуалізації. Проаналізовано проблематику візуалізації результатів кластерного аналізу і діагностики стану регіонів за рівнем загроз людського розвитку. Визначено вимоги до програмного забезпечення під час проектування системи.

**Ключові слова:** людський розвиток, регіон, індекс, інформаційно-аналітична система, моніторинг, кластерний аналіз.

В статье обоснована актуальность разработки информационно-аналитической системы мониторинга показателей человеческого развития регионов Украины в контексте реализации правительственной программы по созданию эффективной интегрированной информационно-аналитической системы «Прозрачный бюджет». Проанализированы концептуальные положения формирования информационно-методического обеспечения измерения уровня человеческого развития, используемые в мировой и отечественной практике. Рассмотрены функциональные возможности международной системы мониторинга показателей человеческого развития по 189 странам и территориям. Предложена структура информационно-аналитической системы



мониторинга показателей человеческого развития регионов Украины и обоснованы концептуальные положения разработки основных блоков системы, в частности: тематической многомерной базы данных и базы знаний, аналитического блока и блока визуализации. Проанализирована проблематика визуализации результатов кластерного анализа и диагностики состояния регионов по уровню угроз человеческого развития. Определены требования к программному обеспечению при проектировании системы.

**Ключевые слова:** человеческое развитие, регион, индекс, информационно-аналитическая система, мониторинг, кластерный анализ.

In the article, the urgency of developing an information-analytical system for monitoring the indicators of regional human development of Ukraine in the context of the implementation of the government program to create an effective integrated information-analytical system «Transparent Budget» is substantiated. The conceptual provisions of the formation of information and methodological support for measuring the level of human development, which are using in world and domestic practice are analyzed. The functionality of the international system for monitoring human development indicators for 189 countries and territories are considered. The structure of the information-analytical system for monitoring the indicators of human development of the regions of Ukraine is proposed and the conceptual provisions for the development of the main blocks of the system, in particular: the thematic multi-dimensional database and knowledge base, analytical block and visualization block are justified. Thematic database and knowledge bases are represented by object-relational normalized tables containing a hierarchical system of interrelated indicators of human development level and the environment state. The results of cluster analysis allow to determine the disproportions of regional development in terms of human development and to form an effective state policy on this basis. The problems of visualizing the results of cluster analysis and diagnosing the state of the regions by the level of human development threats are analyzed. The software requirements for system design are defined. The implementation of the monitoring system will help to plan effective regional policy measures and democratic changes in the regions as a result of population's access to information resources and provision of information services to local self-government bodies using the Internet.

**Key words:** human development, region, index, information and analytical system, monitoring, cluster analysis.

**Постановка проблеми.** Концепція людського розвитку (ЛР), що виникла на базі теорії людського капіталу, є домінантою концепції сталого розвитку. Теорія людського капіталу передусім орієнтувалася на підтримку й розвиток тих здібностей людей, які використовуються в процесі праці, позитивно впливають на її продуктивність і, відповідно, сприяють зростанню прибутку підприємця і валового національного продукту [1, с. 26]. Але соціально-економічна криза, що загострилася на початку 80-х років ХХ ст., стала серйозним підґрунтям формування уявлень про розвиток як процес реалізації прав та потреб людей, розвиток та реалізацію їхніх здібностей і талантів. Згідно з концепцією розширення можливостей вибору людини Амартія Сена (всесвітньо відомого лауреата Нобелівської премії), максимізація прибутковості виробничої діяльності є лише засобом надання людям більшої свободи вибору у сферах здобуття освіти, професійного розвитку, зміцнення здоров'я тощо [2]. Саме тому як інструмент вимірювання та співставлення соціально-економічних досягнень багатьох країн на початку 1990-х років експертами Програми розвитку Організації Об'єднаних Націй (ПРООН) було запропоновано розраховувати індекс людського розвитку (ІЛР) (Human Development Index – HDI).

Як зазначається в Доповіді ПРООН «Індекси та індикатори людського розвитку: Оновлені статистичні дані 2018» [3], розроблений ІЛР утілює в собі прогрес людства, об'єднуючи в одному показнику інформацію про здоров'я, освіту і доходи людей.

Для вимірювання ІЛР, моніторингу його динаміки розробляється і використовується багатопараметрична система відповідних статистичних показників та інтегральних індикаторів. Результати відповідних розрахунків починаючи з 1990 р. публікують у міжнародних щорічних доповідях про ЛР та використовують для моніторингу і побудови рангових оцінок становища багатьох країн світу. Для України розрахунки ІЛР були вперше включені у Доповідь ПРООН із людського розвитку в 1993 р. [4].

Для успішної реалізації концепції ЛР необхідна послідовність проведення заходів і дотримання принципів ієрархічної організації рівнів людського розвитку: глобальний світ; країна/федерація; область/автономія; великі й середні міста.

Сьогодні в умовах розвитку світового інформаційного суспільства Україна взяла курс на широке впровадження інформаційно-комунікаційних технологій та інформаційно-аналітичних систем (ІАС) моніторингу з метою забезпечення максимальної ступені відкритості всіх процесів, що відбуваються у сферах державного

управління. Актуальність розроблення таких систем визначено в низці законодавчих і нормативно-правових документів. Зокрема, у Розділі III Закону України «Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» вказується, що перехід до пріоритетного науково-технічного та інноваційного розвитку, що потребує, зокрема, впровадження інформаційно-комунікаційних технологій у всі сфери життєдіяльності суспільства й держави є важливим напрямом Національної політики розвитку інформаційного суспільства в Україні [5]. Саме забезпечення створення загальнодоступних електронних інформаційних ресурсів має сприяти демократичним перетворенням у суспільстві шляхом забезпечення доступу населення до інформаційних ресурсів і систем надання інформаційних послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування із застосуванням мережі Інтернет. Також 11 лютого 2016 р. Кабінет Міністрів ухвалив Концепцію створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» для реалізації наступного етапу роботи порталу проекту «E-data» [6].

На нашу думку, виходячи з концепції людського розвитку, однією з передумов створення ефективної інтегрованої ІАС «Прозорий бюджет» є розроблення й упровадження ІАС-моніторингу ЛР. Саме бюджетна політика виступає ефективним інструментом реалізації соціально-економічної політики країни. Соціальні пріоритети бюджетної політики повинні зменшувати нерівномірність ринкового механізму розподілу доходів, вирішувати питання подолання бідності [7, с. 68]. Планування бюджетних показників має ґрунтуватися на агрегованих показниках економічного і соціального розвитку [7, с. 70]. Відповідно, в умовах політики децентралізації планування витратної частини регіональних бюджетів має ґрунтуватися на показниках ЛР, а розроблена ІАС моніторингу показників ЛР може бути використана під час планування заходів ефективної регіональної політики.

#### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Концептуально-методологічним засадам побудови системи світових і національних індексів для вимірювання ЛР присвячено багато наукових праць зарубіжних та вітчизняних учених. Згідно з [3], починаючи з 1990 р. ПРООН випустила понад 800 глобальних, регіональних, національних і субнаціональних доповідей про ЛР і організувала сотні семінарів, конференцій та інших просвітницьких ініціатив із метою стимулювання ЛР. Особливості міжнародного досвіду вимірювання ЛР на субнаціональному рівні представлено в роботі В.Г. Герасименко [8].

Щодо України, то починаючи з 1999 р. науковцями Інституту демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України та фахівцями Державної служби статистики України здійснюється підготовка й видання щорічного статистичного бюлетеня «Регіональний людський розвиток» як аналітична доповідь [9]. У 2012 р. рішенням Президії НАН України та колегії Державної служби статистики України від 13.06.2012 № 123-м затверджено нову Методику вимірювання регіонального ЛР [10].

Дослідження щодо подальшого вдосконалення методологічних засад оцінки ІЛР на рівні регіонів України знайшли своє відображення в наукових виданнях колективу авторів [11; 12] та в роботах учених Р.О. Кулінича [13], М.В. Откидача [14] та ін.

Вищенаведений аналіз досліджень і публікацій свідчить, що сьогодні у вітчизняній практиці розроблено концептуально-методичні засади вимірювання ЛР, що є важливою передумовою розроблення й упровадження інформаційних технологій у завдання моніторингу ЛР регіонів України. Але поза увагою науковців залишається проблематика розроблення відповідних комп'ютерних систем моніторингу.

**Метою дослідження** є розроблення концептуальних основ створення ІАС моніторингу показників регіонального ЛР України, використовуючи світовий досвід.

#### **Виклад основного матеріалу дослідження.**

У наукових роботах, наприклад [15], моніторинг розглядається як інформаційна, діагностична, прогностична система, реалізація якої здійснюється в рамках управлінської діяльності.

У світовій практиці широко використовується ІАС моніторингу ЛР, що розроблена на базі Доповіді ПРООН «Індекси та індикатори людського розвитку: Оновлені статистичні дані 2018» і представлена у вигляді статистичного web-додатку Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical update [3]. На сайті представлено моніторинг і аналіз (за період 1990–2016 рр.) складників індексів та індикаторів ЛР за 189 країнами (у тому числі й України) і територіями. Візуалізацію результатів аналітичної обробки даних для кожної країни і території представлено у вигляді таблиць, графіків та профілів, які характеризують позиції (рейтинг) певної країни в групі інших країн за загальним ІЛР. Окрім того, користувачеві надається можливість ознайомитися з текстовим файлом аналітичної записки по кожній країні, який містить характеристику країни за ключовими індексами людського розвитку (зокрема, Індексом людського розвитку (ІЛР), Індексом людського розвитку з урахуванням нерівності (ІНДІ), Індексом гендерного розвитку (ГДІ),

гендерним характером Індексу нерівності (GIN), та розділ за п'ятьма інформаційними панелями.

Використовуючи світовий досвід, основою формування ІАС-моніторингу регіонального ЛР України є розроблення таких структурних блоків (або підсистем): тематичної багатовимірної бази даних (БД) та бази знань (БЗ); аналітичного блоку; блоку візуалізації (рис. 1).

Тематичні БД та БЗ має бути представлені об'єктно-реляційними нормалізованими таблицями БД, що містять ієрархічну систему взаємопов'язаних показників рівня ЛР та стану навколишнього природного середовища (НПС). У цілому розрахунки регіонального ІЛР здійснюються за дворівневою схемою [4]: 1-й рівень – побудова індексів за окремими блоками показників (комфортне життя, добробут, гідна праця, освіта); 2-й рівень – побудова інтегрального індексу. До розрахунку регіонального ІЛР включено 33 показника. Окремо розраховується інтегральний показник стану

НПС, що визначається за показниками стану атмосферного повітря, земельних та водних ресурсів через антропогенне навантаження і природний стан екосистем регіонів України. Інформаційною базою розрахунків є щорічна державна статистична звітність.

БЗ накопичує загально-теоретичні знання і знання експертів про об'єкт дослідження у вигляді опису класів. Суть концепції БД та БЗ полягає в інтегрованому збереженні й диференційованому використанні прикладними програмами всієї інформації про об'єкти предметної сфери, що представляють певний інтерес для користувача. Інформація, що описує знання про систему і про ситуацію в умовах кризи, найбільш адекватно формулюється з використанням методів теорії нечіткої логіки. Усі дані розміщуються в єдиному сховищі та є інформаційною основою для роботи аналітиків. Сховища даних пов'язані з технологіями OLAP та методами інтелектуальної обробки даних (Data Mining). OLAP-технології

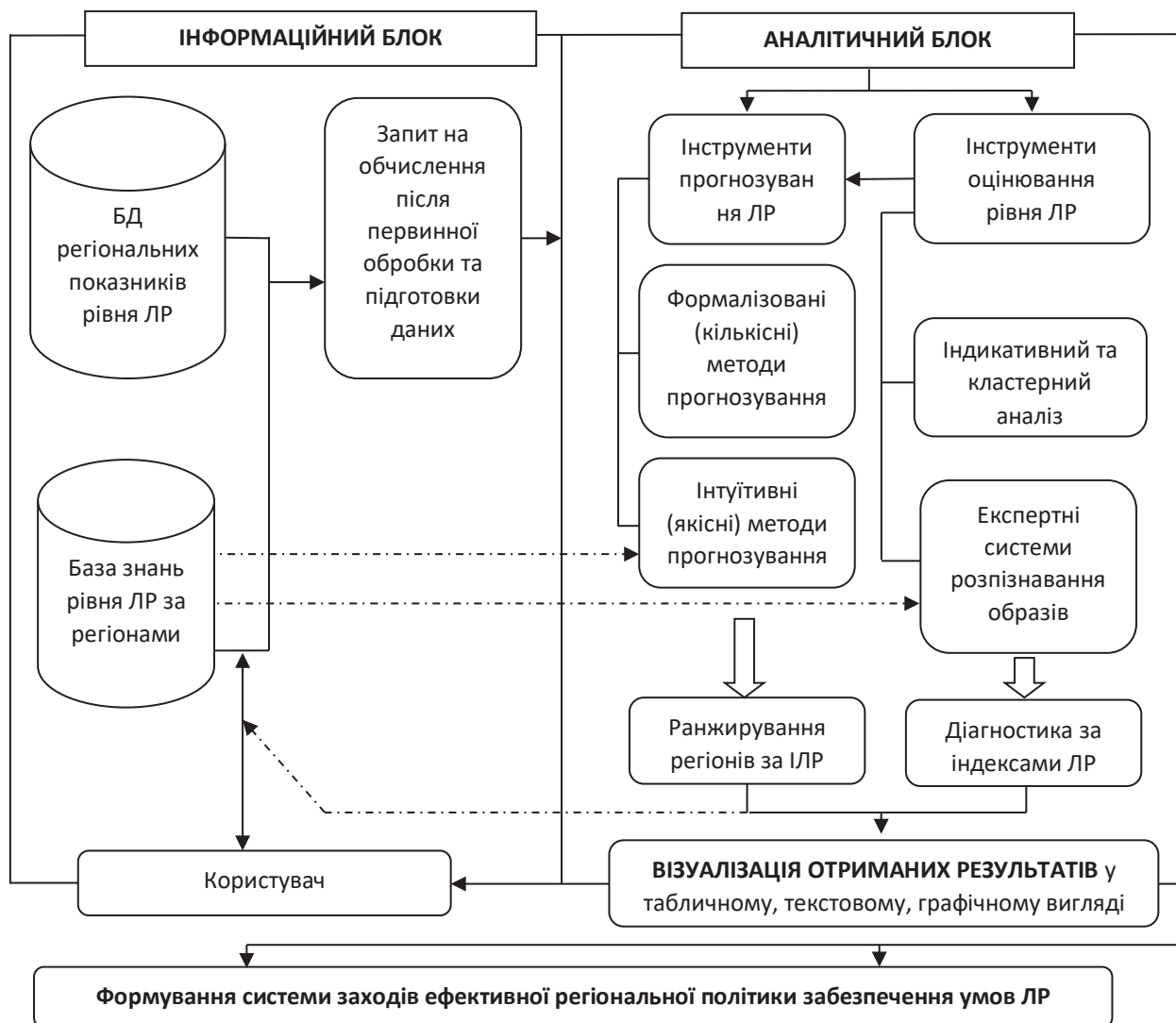


Рис. 1. Структура ІАС-моніторингу показників ЛР регіонів

дають змогу надавати оперативний доступ до даних, які сформовані у вигляді багатомірної бази. Для забезпечення формування запитів користувачів необхідно розробити науково-методичну систему, яка містить методики розрахунку, нормативно-законодавчу документацію, довідники, архіви профілей, аналітичних записок, наукових видань по тематиці ЛР.

Як БД пропонується використання MS SQL Server разом із технологіями MS Analysis Services та MS Reporting Services.

*Аналітичний блок* має задовольняти потреби користувачів на одержання аналітичної інформації залежно від типу прикладних завдань. Основними компонентами аналітичної обробки інформації є: динаміка зміни регіональних показників, індексів ЛР; рейтингування регіонів за ІЛР; прогнозування ключових показників ЛР; ранжирування (угрупкування) регіонів за показниками ЛР на основі кластерного аналізу; діагностика стану регіонів за рівнем загроз (або передумов) ЛР.

Розроблення аналітичного блоку пов'язане з деякими труднощами, враховуючи значну

кількість методів прогнозування. Основними математичними моделями, за допомогою яких здійснюють прогнозування різних показників, є: кореляційно-регресійні моделі; моделі, які побудовані на основі методу головних компонентів; нейромережеві моделі. Однією з передумов побудови прогнозних статистичних моделей соціально-економічного розвитку країни є виявлення однорідних сукупностей районів, представлених системою показників ЛР. Ефективним методом, що дає змогу групувати райони в однорідні сукупності, використовуючи широке коло показників, є кластерний аналіз. Результати кластерного аналізу дають змогу визначити диспропорції розвитку регіонів за показниками, що досліджуються, і на цій основі формувати ефективну державну політику.

Сьогодні використання програмних пакетів Statistica і SPSS значно пришвидшує саму процедуру проведення кластерного аналізу. Але, на нашу думку, важливим етапом кластерного аналізу за допомогою цих пакетів є форма подання та інтерпретація отриманих результатів. У табл. 1 наведено приклад інтерпретації

Таблиця 1

**Таблична інтерпретація результатів кластерного аналізу регіонів за індексами якості НПС за центроїдним методом**

№ кластеру	Області	I <sub>зр</sub>	I <sub>вр</sub>	I <sub>атм</sub>
1	Запорізька	0,044	0,198	0,425
2	Луганська	0,337	0,591	0,202
3	Дніпропетровська	0,307	0,283	0,078
	Донецька	0,068	0,480	0,014
4	Закарпатська	0,745	0,520	0,614
	Івано-Франківська	0,639	0,414	0,316
	Львівська	0,568	0,489	0,447
5	АР Крим	0,271	0,434	0,679
	Вінницька	0,383	0,424	0,607
	Волинська	0,620	0,509	0,817
	Житомирська	0,583	0,511	0,811
	Київська	0,448	0,416	0,505
	Кіровоградська	0,334	0,564	0,811
	Миколаївська	0,327	0,349	0,786
	Одеська	0,377	0,533	0,678
	Полтавська	0,392	0,416	0,651
	Рівненська	0,637	0,462	0,819
	Сумська	0,282	0,273	0,766
	Тернопільська	0,395	0,388	0,719
	Харківська	0,388	0,288	0,528
	Херсонська	0,378	0,409	0,830
	Хмельницька	0,402	0,49	0,748
	Черкаська	0,42	0,43	0,623
	Чернівецька	0,553	0,456	0,675
Чернігівська	0,518	0,355	0,806	
<b>Середнє значення індексу</b>		<b>0,356</b>	<b>0,493</b>	<b>0,469</b>

Пояснення: дослідження виконано згідно з [4] і за допомогою статистичного пакету SPSS 23.

Джерело: власні обчислення

результатів кластерного аналізу за індексами якості НПС (де:  $I_{зр}$  – індекс екологічного стану земельних ресурсів;  $I_{вр}$  – індекс екологічного стану водних ресурсів;  $I_{атм}$  – індекс екологічного стану атмосферного повітря). Особливо зазначимо, що порядковий номер отриманих кластерів, що наведено в табл. 1, не є їхньою рейтинговою оцінкою. Порівняння регіональних індексів якості складників НПС із середнім значенням по Україні дає змогу визначити характерні особливості для кожного кластера. Наприклад, дані табл. 1 свідчать, що характерною особливістю першого кластера, що представлений лише Запорізькою областю, є найменше (кризове) серед усіх областей України значення  $I_{зр}$  і  $I_{вр}$ , при цьому значення  $I_{атм}$  знаходиться майже в межах середнього для України. Подібним чином можуть бути охарактеризовані останні чотири кластери.

Угрупування регіонів за показниками ЛР базується на широкому використанні методів кластерного аналізу. У багатьох роботах відзначається, що використання різних методів кластеризації може призводити до різного

кластерного поділу регіонів для одних і тих же показників. Так, наприклад, дані табл. 2, на перший погляд, свідчать про відмінність структури кластерів у разі застосування трьох методів кластеризації: центроїдного, методу  $k$ -середніх і методу Уорда.

Але якщо провести діагностику (згідно зі шкалою, що наведена в табл. 3) якості стану НПС регіонів за інтегральним показником ( $I_{інтеграл}$ ), то, на нашу думку, кластерний поділ регіонів за всіма методами є достатньо логічним. Тобто ми можемо достатньо чітко бачити кластери, що представлені регіонами (або регіоном), в яких стан НПС є найбільш кризовим та (або) критичним. Також чітко виокремлюються кластери, в яких стан НПС регіонів є напруженим і задовільним.

Блок візуалізації забезпечує подання регіональної інформації в табличному, текстовому, графічному і картографічному вигляді. У підсистемі мають бути реалізовані функціональні можливості відображення результатів аналізу і розрахункових значень регіонального ІЛР і інтегрального індексу стану НПС із

Таблиця 2

**Кластерний розподіл регіонів за інтегральними індикаторами якості НПС за різними методами**

№ Кластеру/ Значення $I_{інтеграл}$	Методи кластерного аналізу		
	Центроїдний	Метод $k$ -середніх	Метод Уорда
1	Дніпропетровська, Донецька	Дніпропетровська, Донецька	Дніпропетровська, Донецька, Луганська
$I_{інтеграл}$	0,189 Крз; 0,077 Крз	0,189 Крз; 0,077 Крз	0,189 Крз; 0,077 Крз; 0,342 Крт
2	Закарпатська, Івано-Франківська, Львівська	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Івано- Франківська, Львівська, Рівненська, Чернівецька	Івано-Франківська, Львівська
$I_{інтеграл}$	0,620 Здв; 0,437 Нпр; 0,499 Нпр	0,636 Здв; 0,623 Здв; 0,620 Здв; 0,437 Нпр; 0,499 Нпр; 0,622 Здв; 0,554 Нпр	0,437 Нпр; 0,499 Нпр
3	Запорізька	Запорізька	Запорізька
$I_{інтеграл}$	0,154 Крз	0,154 Крз	0,154 Крз
4	Луганська	Луганська	Волинська, Житомирська, Закарпатська, Рівненська, Чернівецька, Чернігівська
$I_{інтеграл}$	0,342 Крт	0,342 Крт	0,636 Здв; 0,623 Здв; 0,620 Здв; 0,622 Здв; 0,554 Нпр; 0,529 Нпр
5	Інші (18)	Інші (14)	Інші (13)
$I_{інтеграл}$	У 13 областей діапазон 0,431-0,554 Нпр; Сумська 0,389 Крт; Харківська 0,389 Крт; Волинська 0,636 Здв; Житомирська 0,623 Здв; Рівненська 0,622 Здв;	У 12 областей діапазон 0,431-0,534 Нпр; Сумська 0,389 Крт; Харківська 0,389 Крт	У 11 областей діапазон 0,431-0,554 Нпр; Сумська 0,389 Крт; Харківська 0,389 Крт

Пояснення: згідно з [4], інтегральний показник ( $I_{інтеграл}$ ) розраховується як середнє геометричне  $I_{зр}$ ,  $I_{вр}$  та  $I_{атм}$ .

Джерело: власні обчислення



використанням засобів ділової графіки, експорту звітної інформації в MS Excel та інші формати, а також вивід інформації на друк.

Таблиця 3

**Шкала оцінки стану НПС  
залежно від значення  $I_{\text{інтеграл}}$**

Значення $I_{\text{інтеграл}}$	Стан середовища (скорочення)
0,000 – 0,200	Кризовий (Крз)
0,201 – 0,400	Критичний (Крт)
0,401 – 0,600	Напружений (Нпр)
0,601 – 0,800	Задовільний (Здв)
0,801 – 1,000	Сприятливий (Спр)

Джерело: складено за [4]

Важливими елементами блоку візуалізації є формування єдиного шаблону профілю (паспорту) для кожного регіону та короткої аналітичної записки (за єдиним шаблоном) за зазначений період часу. У профілі мають бути представлені дані, що характеризують рейтинг певного регіону серед інших регіонів за загальним ІЛР та його розрахунковими індексами та складниками інтегрального індексу стану НПС. Для оцінювання ефективності регіональної політики доцільним є наведення динаміки змін значень індексів, наприклад за останні три роки. Як показано в табл. 4, динаміка змін рейтингу і значень складників ІЛР дає змогу більш детально описувати тенденції формування загроз людського розвитку регіону.

Програмне забезпечення ІАС повинно базуватися на використанні сучасної концепції сховищ даних (Data Warehousing), методів добування даних (Data Mining), методів оперативного аналізу розподіленої багатовимірної інформації (OLAP), мережних технологій інформаційного обслуговування користувачів. Систему пропонується реалізувати у вигляді ASP.NET Core MVC-дodatка і розгорнути на базі Amazon Web Services (AWS). Клієнтська частина реалізується за допомогою фреймворку

Angular із використанням відкритої картографічної бібліотеки Leaflet. Система для кінцевих користувачів буде доступною для роботи через будь-який веббраузер: Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera, Safari та ін.

**Висновки з проведеного дослідження.**

У цілому проведені дослідження показують, що в умовах політики децентралізації, планування витратної частини регіональних бюджетів має ґрунтуватися на показниках ЛР, а впровадження ІАС-моніторингу показників ЛР зможе сприяти плануванню заходів ефективної регіональної політики та демократичним перетворенням у регіонах шляхом забезпечення доступу населення до інформаційних ресурсів і надання інформаційних послуг органами місцевого самоврядування із застосуванням мережі Інтернет.

Використовуючи світовий досвід, основою формування ІАС-моніторингу регіонального ЛР України є розроблення таких структурних блоків: тематичної багатовимірної БД та БЗ, аналітичного блоку, блоку візуалізації. Тематичні БД та БЗ має бути представлені об'єктно-реляційними нормалізованими таблицями БД, що містять ієрархічну систему взаємопов'язаних показників ЛР та стану навколишнього середовища. Основними компонентами аналітичної обробки інформації є: динаміка зміни регіональних показників, індексів ЛР; рейтингування регіонів за ІЛР; прогнозування ключових показників ЛР; ранжирування (угрупкування) регіонів за показниками ЛР на основі кластерного аналізу; діагностика стану регіонів за рівнем загроз (або передумов) ЛР. Важливим етапом кластерного аналізу є форма подання та інтерпретація отриманих результатів.

Блок візуалізації забезпечує подання регіональної інформації в табличному, текстовому, графічному і картографічному вигляді. Програмне забезпечення ІАС повинно базуватися на використанні сучасної концепції сховищ даних (Data Warehousing), методів добування даних (Data Mining), методів оперативного

Таблиця 4

**Динаміка змін рейтингу і значень складників ІЛР для Київської області за 2015–2017 рр.**

Назва блоку	Рейтинг за роками			Значення та зміна (↑/↓) індексу за роками			Зміна індексу в 2017 р. відносно 2015р.
	2015	2016	2017	2015	2016	2017	
Відтворення населення	5	3	2	0,7176	↑ 0,7319	↓ 0,7281	↑
Соціальне становище	18	21	19	0,3842	↓ 0,3748	↑ 0,4195	↑
Комфортне життя	3	2	6	0,6579	↑ 0,6825	↓ 0,6372	↓
Добробут	9	17	18	0,6491	↓ 0,5732	↑ 0,5905	↑
Гідна праця	10	7	2	0,5832	↑ 0,5953	↓ 0,5479	↓
Освіта	1	1	9	0,8672	↓ 0,8652	↓ 0,8309	↓

Пояснення: збільшення (↑), зменшення (↓) індексу.

Джерело: власні обчислення

аналізу розподіленої багатовимірної інформації (OLAP), мережних технологій інформаційного обслуговування користувачів. Подальші дослідження доцільно здійснювати у напрямі

вдосконалення електронного документообігу, управління аналітичною обробкою інформації, системи захисту інформації, нормативно-правового забезпечення.

#### Список використаних джерел:

1. Людський розвиток регіонів України: аналіз та прогноз : колективна монографія / за ред. Е.М. Лібанової. Київ : Ін-т демографії та соціальних досліджень НАН України, 2007. 367 с.
2. Сен А. Развитие как свобода / пер. с англ. Е. Полецкой ; под ред. и с послеслов. Р.М. Нуреева. Москва : Новое издательство, 2004. 432 с.
3. Human Development Reports UNDP Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update. URL : <http://hdr.undp.org/en/2018-update> (дата звернення: 20.11.2019).
4. Статистичний збірник «Регіональний людський розвиток» за 2017 рік / відповідальний за випуск О.О. Кармазіна. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 20.11.2019).
5. Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 рр. : Закон України № 537-V від 09.01.2007 / Верховна Рада України. URL : <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (дата звернення: 24.11.2019).
6. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи «Прозорий бюджет» : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 92-р. URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p> (дата звернення: 24.11.2019).
7. Павелко А.В., Чугунов І.Я. Бюджетна політика економічного розвитку. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 2. С. 64–73.
8. Герасименко В.Г. Особливості міжнародного досвіду вимірювання людського розвитку на субнаціональному рівні. *Демографія та соціальна економіка*. 2017. № 1(29). С. 11–23.
9. Шинкарюк О.В. Становлення та розвиток інформаційно-методичного забезпечення моніторингу регіонального людського розвитку (в контексті реалізації національних завдань ЦРТ). *Моделювання та інформатизація соціально-економічного розвитку України*. 2016. № 1. С. 40–59.
10. Методика вимірювання регіонального людського розвитку, затверджена Рішенням Президії НАН України та колегії Державної служби статистики України від 13.06.2012 № 123-м. URL : [http://www.idss.org.ua/arhiv/Methodika\\_RLR.zip](http://www.idss.org.ua/arhiv/Methodika_RLR.zip) (дата звернення: 28.11.2019).
11. Статистичні методи в управлінні розвитком регіону : монографія / за ред. канд. економ. наук, професора А.З. Підгорного. Одеса : Гуляєва В.М., 2016. 218 с.
12. Формування і розвиток людського потенціалу регіону: сутність, сучасні тенденції та методи оцінювання : монографія / за ред. В.Г. Никифоренка. Одеса: Атлант, 2018. 103 с.
13. Кулінич Р.О. Застосування методу статистичних рівнянь залежностей для оцінки взаємозв'язку економічних явищ при обґрунтуванні управлінських рішень. *Статистика України*. 2017. № 1. С. 21–28.
14. Откидач М.В. Методичні підходи до побудови субіндексів регіонального людського розвитку. *Демографія та соціальна економіка*. 2016. № 1. С. 145–157.
15. Задорожна Н.Т., Каплун О.О., Кузнецова Т.В. Підхід до проектування систем моніторингу як складової інформаційних технологій підтримки діяльності органів державного управління. *Проблеми програмування*. 2002. № 1-2. С. 368–377.

#### References:

1. Libanova E.M. (ed.) (2007)/ Ljudsjkyj rozvytok rehioniv Ukrajinjy: analiz ta proghnoz : kolektyvna monoghrafija [Human development of the regions of Ukraine: analysis and forecast: collective monograph]. Kyjiv: Instytut demoghrafiji ta socialjnykh doslidzhenj NAN Ukrajinjy. (in Ukrainian)
2. Sen A. (2004). Razvitie kak svoboda [Development as freedom] / per. s angl. E. Poleckoj; pod red. i s posleslov. R.M. Nureeva. Moskva: Novoe izdatelstvo. (in Russian)
3. Human Development Reports UNDP «Human Development Indices and Indicators: 2018 Statistical Update» (2018). Available at: <http://hdr.undp.org/en/2018-update> (accessed 20 November 2019).
4. Karmazina O.O. (ed) (2017). Statystychnyj zbirnyk «Reghionaljnyj ljuds'kyj rozvytok» [Statistical collection «Regional human development»]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 20 November 2019). (in Ukrainian)
5. Zakon Ukrajinjy № 537-V (2007). Pro Osnovni zasady rozvytku informacijnogho suspiljstva v Ukrajinjy na 2007–2015 roky [About the Basic principles of development of the information society in Ukraine for 2007–2015] / Verkhovna Rada Ukrajinjy. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (accessed 24 November 2019). (in Ukrainian)
6. Rozporjadzhennja Kabinetu Ministriv Ukrajinjy no. 92-r (2016). Pro skhvalennja Konceptiji stvorennja integhrovanoji informacijno-analityčnoji systemy «Prozoryj bjudzhet» [About the approval of the Concept of creation of the integrated information and analytical system «Transparent budget»]. Available at: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p> (accessed 20 November 2019). (in Ukrainian)

7. Pavelko A.V., Chuhunov I.Ya. (2015). Bjudzhetna polityka ekonomichnogho rozvytku [Budgetary policy of economic development]. *Visnyk KNTEU*, no. 2, pp. 64–73. (in Ukrainian)
8. Herasymenko V.H. (2017). Osoblyvosti mizhnarodnogho dosvidu vymirjuvannja ljudskogho rozvytku na subnacionalnomu rivni [Features of international experience in measuring human development at the subnational level]. *Demohrafija ta socialjna ekonomika*, vol. 1, no. 29, pp. 11–23. (in Ukrainian)
9. Shynkariuk O.V. (2016). Stanovlennja ta rozvytok informacijno-metodychnogho zabezpechennja monitoryngghu rehionalnogho ljudskogho rozvytku (v konteksti realizaciji nacionalnykh zavdanj CRT) [Establishment and development of information and methodological support for regional human development monitoring (in the context of the MDGs national targets)]. *Modeljuvannja ta informatyzacija socialjno-ekonomichnogho rozvytku Ukrainy*, no. 1, pp. 40–59. (in Ukrainian)
10. Prezydija NAN Ukrainy ta koleghija Derzhavnoji sluzhby statystyky Ukrainy (2012). Metodyka vymirjuvannja rehionalnogho ljudskogho rozvytku [Methods of measuring regional human development]. Available at: [http://www.idss.org.ua/arhiv/Metodika\\_RLR.zip](http://www.idss.org.ua/arhiv/Metodika_RLR.zip) (accessed 28 November 2019). (in Ukrainian)
11. Pidhornyi A.Z. (ed) (2016). Statystychni metody v upravlinni rozvytkom rehionu : monohrafija [Statistical methods in regional development management : monograph]. Odesa: FOP Huljaieva V.M. (in Ukrainian)
12. Nykyforenko V.H. (2018). Formuvannja i rozvytok ljudskogho potencialu rehionu: sutnistj, suchasni tendenciji ta metody ocinjuvannja : monohrafija [Formation and development of human potential of the region: essence, current trends and methods of assessment: monograph]. Odesa: VOI SOIU «Atlant». (in Ukrainian)
13. Kulnych R.O. (2017). Zastosuvannja metodu statystychnykh rivnjanj zalezhnostej dlja ocinky vzajemov'jazku ekonomichnykh javyssh pry obgruntuvanni upravlinsjkykh rishenj [Application of the method of statistical equations of dependencies for estimation of interrelation of economic phenomena at the ground of management decisions]. *Statystyka Ukrainy*, no. 1, pp. 21–28. (in Ukrainian)
14. Otkydach M.V. (2016). Metodychni pidkhody do pobudovy subindeksiv rehionalnogho ljudskogho rozvytku. [Methodical approaches to the construction of regional human development subindices]. *Demohrafija ta socialjna ekonomika*, no. 1, pp. 145–157. (in Ukrainian)
15. Zadorozhna N.T., Kaplun O.O., Kuznietsova T.V. (2002). Pidkhiddo proektuvannja system monitoryngghu jak skladovoji informacijnykh tekhnologij pidtrymky dijajnosti orghaniv derzhavnogho upravlinnja [Approach to the design of monitoring systems as a component of information technologies supporting the activities of public authorities.]. *Problemy prohrammyrovanyia*, no. 1-2, pp. 368–377. (in Ukrainian)

**Олешко Т.І.**доктор технічних наук,  
професор кафедри економічної кібернетики  
Національного авіаційного університету**Гець І.О.**кандидат економічних наук, старший лектор з авіації  
Королівського Мельбурнського Технологічного Університету**Павлюк Є.Л.**студент  
Національного авіаційного університету**Oleshko Tamara**

National Aviation University

**Heiets Iryna**

Royal Melbourne Institute of Technology

**Pavliuk Yevhenii**

National Aviation University

## СТАН І ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ АВІАКОМПАНІЇ МАУ

### STATE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF PASSENGER TRANSPORTATION OF UIA AIRLINE

У статті висвітлюється сучасний стан авіаційної галузі, розкривається ведення авіаційного бізнесу в Україні на прикладі компанії «Міжнародні авіалінії України», а також її основні проблеми та перспективи. Одним із найважливіших елементів функціонування економічної системи кожної країни є транспорт. Авіаційний транспорт виділяється серед інших, а його значення в світовій економіці постійно зростає, чому сприяє як технологічний розвиток і новітні розробки в авіаційній галузі, так і глобалізація і все тісніші ділові та культурні зв'язки між різними країнами світу. Також авіаційна галузь впливає на розвиток туристичного бізнесу та міжнародної торгівлі та сприяє підвищенню інвестиційної привабливості країни. Проведення дослідження стану авіаційного бізнесу в Україні дозволить виявити основні фактори розвитку вітчизняних авіакомпаній та їх перспективи у майбутньому.

**Ключові слова:** авіаційна галузь, авіаційний транспорт, авіаційні перевезення, авіаційний бізнес, МАУ.

В статье освещается современное состояние авиационной отрасли, раскрывается ведение авиационного бизнеса в Украине на примере компании «Международные авиалинии Украины», а также ее основные проблемы и перспективы. Одним из важнейших элементов функционирования экономической системы каждой страны является транспорт. Авиационный транспорт выделяется среди других, а его значение в мировой экономике постоянно растет, чему способствует как технологическое развитие и новейшие разработки в авиационной отрасли, так и глобализация и все более тесные деловые и культурные связи между различными странами мира. Также авиационная отрасль влияет на развитие туристического бизнеса и международной торговли и способствует повышению инвестиционной привлекательности страны. Проведение исследования состояния авиационного бизнеса в Украине позволит выявить основные факторы развития отечественных авиакомпаний и их перспективы в будущем.

**Ключевые слова:** авиационная отрасль, авиационный транспорт, авиационные перевозки, авиационный бизнес, МАУ.

Aviation business is considered as one of the most complex types of business worldwide. It is very financial-intensive, extremely low-margin and one of the most systematic businesses. There are electronic ticket sales, as well as European security protocols, which you must follow in your business activity. The aviation industry has a positive effect on the development of the tourism business and international trade, contributes to increasing the investment attractiveness of the country, as well as expanding

the capabilities of international companies on its territory. The aviation industry provides extremely fast delivery of goods to their destination, causing the widespread use of aviation transport by leading international logistics companies. For Ukraine, the aviation sector is also an important element of integration into the modern system of international economic relations. In the first half of 2019, 6096.3 thousand passengers used the services of Ukrainian airlines. This is 11.4 percent more than in the same period last year. The development of the aviation industry in general and passenger transportation has become one of the priorities of the Ministry of Infrastructure of Ukraine for the next five years. The agency is going to develop regional airports, introduce new domestic and international flights, as well as increase the availability of flights for Ukrainians. The leader among them is Ukraine's International Airlines, which transported 65% of the total passenger flow. In 2018, the financial position of the company is not in the best condition, for the year the carrier received almost \$ 100 million in loss. In 2019, the president of the company stated that UIA would concentrate on stabilizing its financial position. UIA is currently operating in a network carrier model. UIA has built a hub model at Boryspil Airport, which provides about 9,000 jobs. It is very important for the state to have its representative offices in the form of its national airline in all world locations. If Ukraine has a developed national airline, it will be perceived as a developed industrial country. In addition, today, when the whole country is undergoing many transformation processes, we have every chance to create a fully competitive aviation market and develop a European logistics hub in Ukraine.

**Key words:** aviation industry, aviation transport, aviation transportation, aviation business, UIA.

**Постановка проблеми.** Авіаційний бізнес вважається одним із найбільш складних видів бізнесу у всьому світі, оскільки це дуже фінансовоємний, вкрай низько-маржинальний, один із найбільш системних і абсолютно «прозорий» бізнес. Останнє для України є взагалі нетиповим, адже тут присутні електронні продажі квитків, які не передбачають будь-якої тіншової сфери, а також європейські норми протоколів безпеки, яких обов'язково потрібно дотримуватися в своїй діяльності. Тому питання розвитку українських авіакомпаній та виведення їх на новий рівень є достатньо актуальним.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Дослідженню стану авіаційної галузі в Україні присвячено праці таких вчених, як В. Гаташ, А. Чорноротов, А. Муравський, В. Горбулін, Ю. Кулаєв та І. Соколи. Також дослідженнями в авіаційній сфері займаються провідні міжнародні організації: ICAO, IATA.

**Мета дослідження.** Метою статті є аналіз сучасного стану та перспектив розвитку авіакомпаній на українському ринку авіаперевезень.

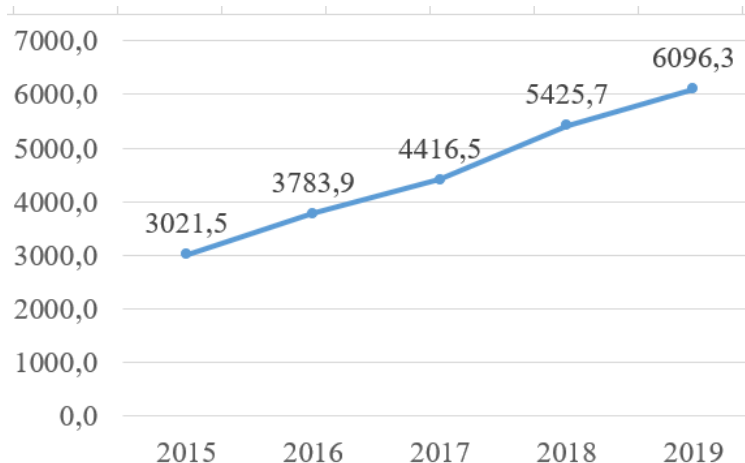
**Виклад основного матеріалу дослідження.** Для України авіаційний сектор в умовах глобалізації світової економіки також є важливим елементом інтеграції в сучасну систему міжнародних економічних зв'язків.

У першому півріччі 2019 року послугами українських авіакомпаній скористалось 6096,3 тис. пасажирів, що на 11,4 відсотка більше показника за січень-червень минулого року (рис. 1).

Розвиток авіаційної галузі в цілому і пасажирських авіаперевезень зокрема стало одним із пріоритетів роботи Міністерства інфраструктури України на найближчі

п'ять років. Відомство збирається розвивати регіональні аеропорти, впроваджувати нові внутрішні та міжнародні рейси, а також збільшувати доступність перельотів для українців [2].

У 2019 році на ринку пасажирських авіаперевезень операційну діяльність здійснювали 17 вітчизняних авіакомпаній, серед яких лідером є компанія «Міжнародні авіалінії України» (зростання обсягів порівняно з 1 півріччям 2018 року – на 8,2 відсотка). Також значні обсяги пасажирських перевезень виконано авіакомпаніями «Азур Ейр Україна» (зростання – на 33,7 відсотка), «Скайап» (зростання – у 7 разів), «Роза вітрів» (зростання – на 19,2 відсотка). Разом з тим, слід відмітити, що п'яте місце за обсягами пасажирських авіаперевезень зайняв авіаперевізник «Буковина», який здійснює пасажирські перевезення з листопада 2018 року. За період з січня по червень 2019 року п'ятьма вищезазначеними найбільшими пасажирськими авіакомпаніями перевезено 5928,1 тис. чол., що складає 97 відсотків від



**Рис. 1.** Динаміка кількості перевезених пасажирів українськими авіакомпаніями



загальних обсягів пасажирських перевезень українських авіакомпаній [3].

Регулярні польоти між Україною та іншими країнами відповідно до затвердженого розкладу руху здійснювали 10 українських авіаперевізників до 45 країн світу. Упродовж січня – червня 2019 року вітчизняними авіакомпаніями розпочато виконання польотів за 9-ма новими міжнародними маршрутами, при цьому процент пасажирського завантаження збільшився на 2,4 відсоткових пункти та склав 77,6%.

На даний момент найбільшою українською авіакомпанією продовжує залишатися «Міжнародні авіалінії України». В порівнянні з іншими вітчизняними авіаперевізниками МАУ перевезла 65% від загальної кількості пасажиропотоку (рис. 2) [6].

Авіакомпанія «Міжнародні Авіалінії України» була створена 1 жовтня 1992 року, як відокремлений підрозділ державної авіакомпанії «Авіалінії України» [9].

У 2011 році МАУ, яка до цього літала тільки за європейськими напрямками, вирішила стати хабовим перевізником з центром в міжнародному аеропорту «Бориспіль», тобто побудувала план розвитку мережевої моделі ведення бізнесу за рахунок здійснення транзитних авіаперевезень.

Загальна позиція МАУ на українському ринку авіаперевезень також сильно змінилася після 2012 року. Причому, головна зміна була пов'язана з банкрутством конкурента – авіакомпанії «Аеросвіт». Якщо в 2010–2011 роках частка авіакомпанії становила близько 28%, то в 2013 році (після банкрутства «Аеросвіту») вона зросла до 54%. У наступні роки частка авіакомпанії продовжувала зростати на тлі відходу інших авіакомпаній з України. Але після періоду максимального розвитку МАУ в 2014–2015 роках, в Україні склалася складна військово-політична та економічна ситуація,

яка призвела не тільки до падіння платоспроможності українських пасажирів, а й до неможливості виконання польотів в Росію, Донецьку, Луганську область, Крим і транзиту над цими територіями, що призвело до додаткових витрат на паливо через виконання обльоту цих територій. Крім того, це були не вигідні для пасажирів умови вибору – не кожен пасажир готовий летіти з МАУ на годину або півтори довше, ніж з іншою авіакомпанією на аналогічному маршруті [4].

Окрім цих факторів, які вимагають від авіаперевізника кардинальних дій, в останні роки все більше посилюється популярність серед населення України послуг лоукост авіакомпаній. Оскільки ціна на квиток в таких перевізників може бути значно нижчою за рахунок того, що у компанії побудована з нуля ефективна модель управління, наявні великі обсяги пасажиропотоків у різних країнах і значні контракти з виробниками літаків. Все це впливає на зменшення ціни повітряних суден. Це ті фактори, яких у авіакомпанії МАУ немає, але яких вона повинна досягти, щоб стати більш конкурентоспроможною порівняно з лоукост-авіакомпаніями [2].

З 2018 року авіакомпанія почала імплементувати деякі особливості лоукост-компаній і у свою діяльність, наприклад можливість вибору покупки додаткових опцій пасажиром, що знижує базову вартість квитка. Проте значного зниження ціни в порівнянні з зарубіжними лоукост-перевізниками МАУ не домоглася, оскільки такі світові авіакомпанії, як, наприклад, авіакомпанія «Ryanair» можуть максимально зменшити ціну квитка для українського регіону, оскільки свою операційну діяльність ця компанія здійснює і на багатих ринках, за рахунок яких вона може дотувати збиткові рейси з України.

В той же час в українських авіакомпаній немає того рівня свободи польотів у Європу, який є в європейських конкурентів при польотах в нашу країну, тому вони сьогодні не можуть працювати на багатих ринках без обмежень.

Також українські авіаперевізники несуть ряд додаткових витрат у порівнянні з іноземними конкурентами, зокрема, акциз на паливо, мита на ввезення авіатехніки і запасних частин. Для мінімізації негативного впливу цих факторів на діяльність і фінансовий стан, авіакомпанії МАУ доводиться діяти в рамках своїх повноважень: переглядати фінансову політику і зменшувати витрати, оптимізувати в бік звуження маршрутну мережу, закрити деякі напрямки польотів [5].

Основною конкурентною перевагою над європейськими лоукостерами є те, що

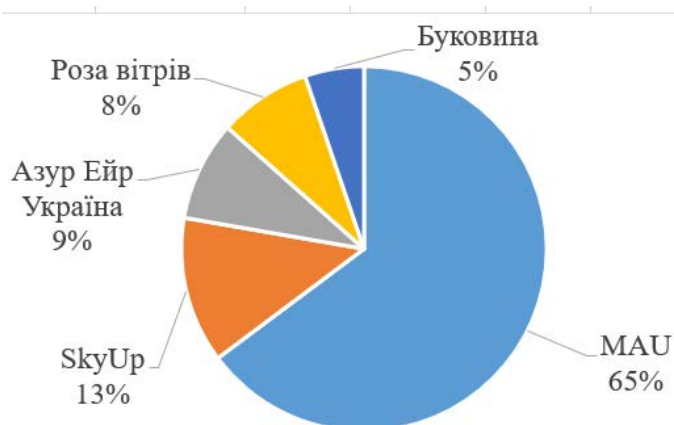


Рис. 2. Пасажиропотік найбільших українських авіакомпаній за перше півріччя 2019 року

МАУ має можливість здійснення транзитних перельотів через її хаб – аеропорт «Бориспіль», лоукостери в свою чергу на даний момент не пропонують стикувальних маршрутів і не в змозі зробити їх комфортними для пасажирів.

Ще однією позитивною зміною в діяльності авіакомпанії є розвиток далекомагістральних маршрутів, пов'язаний з отриманням на початку 2018 року першого в Україні авіалайнера Boeing 777–200ER. Всього у 2018 році флот МАУ поповнився трьома літаками такого типу з сучасним салоном в 3-класному компонуванні. Це значно покращило якість польотів на довгих рейсах, особливо для пасажирів бізнес-класу [7].

В останні роки компанія активно переходить на європейські стандарти обслуговування й контролю стану літаків. В Україні практично скопійовано і впроваджено стандарти EASA part 145, які стосуються вимог до технічного обслуговування повітряних суден. Це означає, що за останні роки всі судна, які обслуговуються і проходять контроль повністю відповідають європейським нормам.

В сучасному світі авіакомпанії перестали бути звичайними підприємствами, які надають послуги перевезень. Сьогодні авіаперевізники є сервісними фірмами. І від взаємин їх із стейкхолдерами та від того, як побудована з ними робота, залежить успіх компанії, адже наскільки компанія є клієнтоорієнтованою,

наскільки вона знаходиться в постійному конструктивному діалозі з усіма її стейкхолдерами, настільки вона є успішною. Основними стейкхолдерами для МАУ є:

1. Пасажири, як основні споживачі її послуг, тобто її цільова аудиторія, для якої виробляється продукт.

2. Бенефіціари, як основні акціонери компанії.

3. Контрагенти – аеропорти, паливо-заправочні компанії, лізингові компанії та величезна кількість контрагентів на аутсорсингу [4].

Тому компанія повинна працювати на 360 градусів, оскільки неможливо задовольнити пасажирів, не маючи прагматичних відносин з державою, з контрагентами, бенефіціарами чи суспільством. А з іншої сторони неможливо бути національним перевізником не задовольняючи якісними послугами своїх пасажирів.

За 2018 рік МАУ перевезла понад 8 млн. пасажирів, що на 15% більше, ніж 2017 року, та виконала 61,5 тис рейсів, перевищивши показник попереднього року майже на 10%. Проте фінансовий стан компанії знаходиться не в найкращому стані, за рік авіаперевізник отримав майже 100 млн. доларів збитку. Це вже другий невдалий рік для компанії, але якщо у 2017 році її збитки становили 304 млн. грн., то за 2018 рік цей показник зріс до 2,7 млрд. грн (рис. 3) [12].

На загальний фінансовий стан компанії також впливають інвестиції в розвиток флоту.

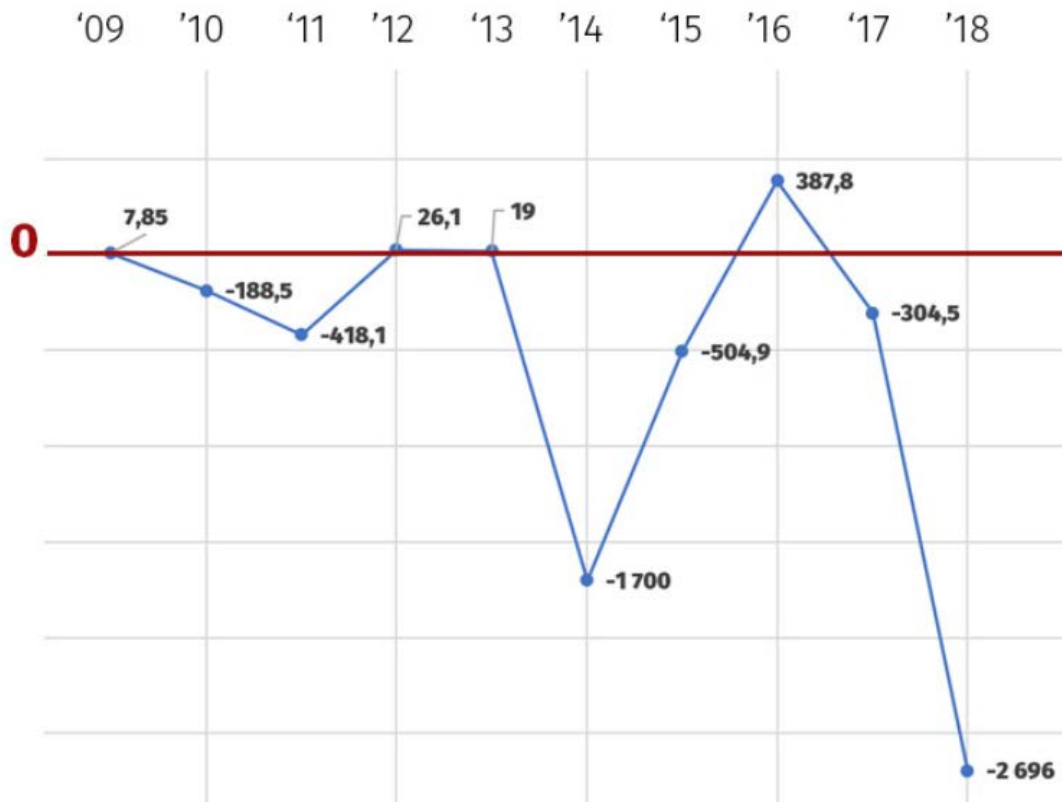


Рис. 3. Чистий прибуток (збиток) МАУ, млн. грн

Зазвичай авіаперевізники беруть літаки в лізинг, де вартість оренди є значно нижча, проте собівартість витрат на утримання парку може сягати 25% від усіх витрат компанії.

Хоча у 2018 році МАУ перемогла у спорах щодо авіаційного збору і не сплачує державі з кожного пасажера два долара. Також компанія припинила сплачувати «Украероруху» великі об'єми коштів за послуги навігації. Крім цього, авіаперевізнак суттєво оптимізував свої витрати, отримав знижки від аеропорту «Бориспіль» і включив додаткові послуги на борту під час рейсу [10].

В 2019 році президент компанії заявив, що МАУ сконцентрується на стабілізації фінансового становища. На даний момент МАУ продовжує працювати у моделі мережевого авіаперевізника. Завдяки такій хабовій моделі розвитку та завдяки тому, що на внутрішніх рейсах МАУ досягла частки транзитного пасажера в 70%, можливе виконання внутрішніх рейсів. Більше 60% трафіку у «Борисполі» – це пасажери МАУ. Тому треба розуміти, що подальший інфраструктурний розвиток, подальший економічний успіх всієї моделі та всього регіону лежить в площині успіху МАУ [11].

Хабова модель, яку побудувала МАУ в аеропорту «Бориспіль», на сьогодні забезпечує близько 9 тисяч робочих місць. При цьому пасажиропотік щорічно збільшується на 20%. Відповідно, це створює додаткові робочі місця та приносить додатковий прибуток компанії.

Також для держави дуже важливо мати свої представництва у вигляді своєї національної авіакомпанії у всіх світових пунктах. Це говорить про рівень розвитку країни. Якщо Україна матиме свою розвинену національну авіакомпанію, а також національного виробника літаків для цієї компанії, то її будуть сприймати як розвинену індустріальну країну.

Тому Міністерством інфраструктури активно обговорюється проект Авіаційної транспортної стратегії України на період до 2030 року. Оскільки пасажиропотік в Україні стрімко зростає, то втілення в життя Авіаційної транспортної стратегії України дозволить збільшити пасажиропотік до 80 млн. пасажирів на рік вже у 2030 році. Реалізація цього проекту забезпечить не тільки розвиток безпосередньо портів, а й забезпечить нові робочі місця, оновлення технологій обробки вантажів і зростання пасажиропотоку в країні [6].

**Висновки.** Таким чином, цивільна авіація є однією із галузей, яка при правильно розробленій політиці розвитку компанії, орієнтованої на інноваційну діяльність авіапідприємств України у сфері авіаперевезень зможе сприяти забезпеченню економічного зростання всієї країни.

Крім того, сьогодні, коли вся країна проходить велику кількість трансформаційних процесів, ми маємо всі шанси для створення повноцінного конкурентоспроможного авіаційного ринку та розвитку в Україні європейського логістичного вузла.

#### Список використаних джерел:

1. Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. Аналіз сучасного стану авіаційної галузі України. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5. С. 80–83.
2. Олешко Т.І., Геєць І.О., Павлюк Є.Л. Характеристика та аналіз розвитку лоукостерів в Україні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2018. Вип. 6. С. 153–158.
3. Офіційний сайт Державної авіаційної служби України. URL: <http://avia.gov.ua> (дата звернення: 02.12.19).
4. Інформаційний портал новин «Eurocontrol». URL: [www.eurocontrol.int](http://www.eurocontrol.int) (дата звернення: 02.12.19).
5. Інформаційний сайт. URL: <http://aviationknowledge.com> (дата звернення: 02.12.19).
6. Офіційний сайт Міністерства інфраструктури України. URL: <http://mtu.gov.ua> (дата звернення: 02.12.19).
7. Інформаційний портал новин «Avianews». URL: <https://www.avianews.com> (дата звернення: 02.12.19).
8. Офіційний сайт державного комітету статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 02.12.19).
9. Офіційний сайт Міжнародних авіаліній України. URL: [www.flyuia.com](http://www.flyuia.com) (дата звернення: 02.12.19).
10. Інформаційний портал новин «Ukrinform». URL: [www.ukrinform.ru/tag-avia](http://www.ukrinform.ru/tag-avia) (дата звернення: 02.12.19).
11. Інформаційний портал новин «Bykvu». URL: <https://bykvu.com> (дата звернення: 02.12.19).
12. Інформаційний портал новин «Epravda». URL: <https://www.epravda.com.ua> (дата звернення: 02.12.19).

#### References:

1. Oleshko T.I., Heiets I.O., Pavliuk Y.L. (2017) Analiz suchasnoho stanu aviatsiinoi haluzi Ukrainy [Analysis of the current state of the aviation industry in Ukraine]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 5, pp. 80–83.

2. Oleshko T.I., Heiets I.O., Pavliuk Y.L. (2018) Kharakterystyka ta analiz rozvytku loukosteriv v Ukraini [Characterization and analysis of the development of lowcosters]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 6, pp. 153–158.
3. Ofitsiyniy sait Derzhavnoi aviatsiinoi sluzhby Ukrainy. URL: <http://avia.gov.ua>.
4. Informatsiyniy portal novyn «Eurocontrol». URL: <http://www.eurocontrol.int>.
5. Informatsiyniy sait. URL: <http://aviationknowledge.com>.
6. Ofitsiyniy sait Ministerstva infrastruktury Ukrainy. URL: <http://mtu.gov.ua>.
7. Informatsiyniy portal novyn «Avianews». URL: <https://www.avianews.com>.
8. Ofitsiyniy sait derzhavnoho komitetu statystyky Ukrainy. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>.
9. Ofitsiyniy sait Mizhnarodnykh avialinii Ukrainy. URL: <https://www.flyuia.com/ua>.
10. Informatsiyniy portal novyn «Ukrinform». URL: <https://www.ukrinform.ru/tag-avia>.
11. Informatsiyniy portal novyn «Bykvu». URL: <https://bykvu.com>.
12. Informatsiyniy portal novyn «Epravda». URL: <https://www.epravda.com.ua>.

Наукове видання

**ПРОБЛЕМИ  
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ  
В ЕКОНОМІЦІ**

**Збірник наукових праць**

**Випуск 1(75)**

**Частина 1**

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichCyrillic BT.  
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 16,45. Ум. друк. арк. 19,76.  
Замов. № 0320/94. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»  
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а  
Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08  
E-mail: [mailbox@helvetica.com.ua](mailto:mailbox@helvetica.com.ua)  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.