

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ
В ЕКОНОМІЦІ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Випуск 3(77)

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.psae-jrnl.nau.in.ua

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

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

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

Затверджено до друку та поширення через мережу Internet
відповідно до рішення Вченої ради Національного авіаційного університету
(від 1 липня 2020 року протокол № 5)

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**Рзаева Улькер Джамиль кызы**СОЦІАЛЬНО-ФІЛОСОФСЬКІ ОСНОВИ ЕКОНОМІЧЕСЬКОГО ПОВЕДІННЯ
ЛЮДЕЙ В СОВРЕМЕННИЙ ПЕРИОД.....7**СВІТОВЕ ГОСПОДАРСТВО****І МІЖНАРОДНІ ЕКОНОМІЧНІ ВІДНОСИНИ****Слейко І.В., Українець Л.А.**

ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В ПОЛЬЩУ..... 14

Островський І.А.МІЖНАРОДНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ
МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ.....21**Федорова Н.Є., Огородник Р.П., Зюбанов Г.В.**УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПОСЛУГ:
МІСЦЕ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ26**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ****НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ****Ананійчук Ю.В.**ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ.....35**Мірзосєва Т.В., Гуменюк І.Л.**ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ВИДІВ СТРАТЕГІЙ
У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ.....43**Молдован О.О.**ФІСКАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК САМОСТІЙНИЙ СКЛАДНИК
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ:
СПРОБА ОКРЕСЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ МЕЖ.....48**Орлова-Курилова О.В.**ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРІВ
У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ..... 55**Робул Ю.В.**НЕТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ
МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ НА РІВНІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ.....62**Семенов А.Ю.**

СТАН РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ.....70

Серьогіна Н.В., Сосніцька Н.О., Вішня Я.С.

АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ.....78

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ**Балан В.Г.**НЕЧІТКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ
МОДИФІКАЦІЇ КВАНТИТИВНОЇ МАТРИЦІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ.....85**Величко В.А.**

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....94

Вовк О.М., Ковальчук А.М., Долгополова Ю.А.ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ
В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ РЕГІОНІВ.....99

Дащенко Н.М. ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ	105
Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ.....	111
Лобза А.В., Бикова А.Л., Криша В.В. АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ІТ	117
Лобза А.В., Бикова А.Л., Пильгун А.Р. ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ.....	123
Майданюк С.І., Паламарчук В.І. ОНТОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	131
Побережна З.М. ЗАКОНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ ЯК БАЗИС СТВОРЕННЯ ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....	137
Дегтярьова О.О. ЗАСТОСУВАННЯ PDCA-ЦИКЛУ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ	146

CONTENTS

ECONOMICS AND HISTORY OF ECONOMIC IDEA**Rzayeva Ulker Jamil**SOCIO-PHILOSOPHICAL BASES OF ECONOMIC BEHAVIOR
OF PEOPLE IN THE MODERN PERIOD.....7**WORLD ECONOMY AND INTERNATIONAL ECONOMIC RELATIONS****Yeleyko Iryna, Ukraynets Liliya**TRENDS IN LABOR MIGRATION OF THE UKRAINIAN POPULATION
TO POLAND AT THE PRESENT STAGE.....14**Ostrovskiy Ihor**INTERNATIONAL DIGITAL PLATFORMS
AS A TOOL OF MACROECONOMIC REGULATION
OF AGRICULTURAL PRODUCT MARKETS..... 21**Fedorova Nadiia, Ohorodnyk Ruslan, Ziubanov Hlib**UKRAINE ON THE WORLD SERVICE MARKET:
POSITION AND DEVELOPMENT PROSPECTS..... 26**ECONOMY AND NATIONAL ECONOMY MANAGEMENT****Ananiychuk Yuliia**

LOGISTICS SUPPORT OF AGRARIAN HOLDINGS.....35

Mirzoeva Tetiana, Humeniuk IrynaDESCRIPTION OF THE DIFFERENT TYPES
OF STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT
OF MEDICINAL CROP PRODUCTION IN UKRAINE.....43**Moldowan Aleksy**FISCAL SECURITY AS A COMPONENT
OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE:
DEFINING OF INSTITUTIONAL BORDERS..... 48**Orlova-Kurilova Olga**ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF FUNCTIONING
OF CLUSTERS IN THE MODERN ECONOMY..... 55**Robul Yuriy**NON-TECHNOLOGICAL FACTORS OF DEVELOPMENT OF DIGITAL
MARKETING SYSTEMS AT THE LEVEL OF THE NATIONAL ECONOMY.....62**Semenoh Andrii**STATE OF DEVELOPMENT AND FORMATION
OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE..... 70**Serohina Nataliia, Sosnitska Natalia, Vishnia Yana**

ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE..... 78

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**Balan Valeriy**FUZZY MODEL OF EVALUATION AND SELECTION
OF STRATEGIES BASED ON MODIFICATION
OF THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX..... 85**Velychko Volodymyr**FORMATION OF DIRECTIONS OF DEVELOPMENT
OF CONSTRUCTION ENTERPRISES..... 94**Vovk Olha, Kovalchuk Alona, Dolhopolova Yuliya**REGULARITIES OF TRANSPORT ENTERPRISES DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF REGIONAL STRUCTURAL CHANGES..... 99

Daschenko Natalia IMPLEMENTATION OF THE MODEL OF OPEN INNOVATION TO INCREASE ENTERPRISES COMPETITIVENESS.....	105
Lipych Liubov, Khilukha Oksana, Kushnir Myroslava DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF EMPLOYEES AS A BASIS FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES.....	111
Lobza Alla, Bykova Adel, Krysha Valeria ANALYSIS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RECRUITMENT ACTIVITY IN IT.....	117
Lobza Alla, Bykova Adel, Pilgun Alena PECULIARITIES OF THE ACTIVITIES OF THE RECRUITING AGENCIES IN THE UKRAINIAN LABOR MARKET.....	123
Maidaniuk Serhii, Palamarchuk Volodymyr ONTOLOGY OF BUSINESS PROCESSES AS A CONDITION OF MAINTENANCE OF ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE.....	131
Poberezhna Zarina LAWS AND REGULARITIES AS A BASIS FOR CREATING EFFECTIVE BUSINESS MODELS OF AVIATION ENTERPRISES.....	137
Degtiareva Olga PDCA-CYCLE FOR ACHIEVING THE ENERGY CONTROLLING GOALS	146

ЕКОНОМІЧНА ТЕОРІЯ ТА ІСТОРІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ ДУМКИ

УДК 138.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-1>

Рзаева Улькер Джамиль кызы
диссертант кафедри філософії
Бакинського державного університету, Азербайджан

Rzayeva Ulker Jamil
Baku State University

**СОЦИАЛЬНО-ФИЛОСОФСКИЕ ОСНОВЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО
ПОВЕДЕНИЯ ЛЮДЕЙ В СОВРЕМЕННЫЙ ПЕРИОД****SOCIO-PHILOSOPHICAL BASES OF ECONOMIC BEHAVIOR
OF PEOPLE IN THE MODERN PERIOD**

Многие исследователи, которые изучали философский аспект экономики в истории общественного мнения с древних времен, сосредоточились прежде всего на экономической сфере, анализе денег, товаров, форм экономического сознания. Духовное развитие каждого периода, прогресс науки, культуры и технологий оказали влияние также на область экономической мысли. Философско-методологические основы экономической мысли сформировались в той или иной форме с точки зрения предмета и содержания как экономики, так и философии. Конечно, здесь также выражались мировоззрение людей, отношение к миру и к себе. В настоящее время философские идеи, связанные с экономикой, составляют большую область социальной философии, а именно философию экономики. В статье рассмотрены особенности социально-философских оснований экономического поведения современных людей. Выделены такие особенности современного мировоззрения, как его научный и светский характер, ценностные основания здесь связаны с социально-этическими представлениями о роли человека в обществе. На протяжении всей истории капиталистического способа производства, в особенности в XX столетии, изменялась потребительская идеология людей, даже появилось понятие потребительского общества, в условиях которого мы проживаем до сих пор. До сих пор отношение к природной среде также носит потребительский характер. Эгоизм в отношении к природной и социальной среде все еще главенствует в представлениях людей. Это проявляется также на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, в том числе государств. В итоге экономическое поведение не носит сбалансированный характер, в потреблении и распределении материальных благ наблюдаются некомпетентность и самореклама. Производство предметов потребления ориентировано на массовое потребление и прибыль без учета его реального соотношения с интересами и потребностями людей.

Ключевые слова: мировоззрение, современное общество, экономическое поведение, характер потребления и распределения материальных благ, глобализация и экономика.

Багато дослідників, які вивчали філософський аспект економіки в історії громадської думки з давніх часів, зосередилися перш за все на економічній сфері, аналізі грошей, товарів, форм економічної свідомості. Духовний розвиток кожного періоду, прогрес науки, культури й технологій вплинули також на галузь економічної думки. Філософсько-методологічні основи економічної думки сформувалися в тій чи іншій формі з точки зору предмета та змісту як економіки, так і філософії. Звичайно, тут також виражалися світогляд людей, ставлення до світу й до себе. Нині філософські ідеї, пов'язані з економікою, становлять велику область соціальної філософії, а саме філософію економіки. У статті розглянуто особливості соціально-філософських підстав економічної поведінки сучасних людей. Виділено такі особливості сучасного світогляду, як його науковий і світський характер, ціннісні підстави тут пов'язані із соціально-етичними уявленнями про роль людини в суспільстві. Протягом всієї історії капіталістичного способу виробництва, особливо у XX столітті, змінювалася споживча ідеологія людей, навіть з'явилося поняття споживчого товариства, в умовах якого ми проживаємо досі. Досі ставлення до природного середовища також має споживчий характер. Егоїзм у ставленні до природного й соціального середовища все ще панує в уявленнях людей. Це проявляється також на рівні окремих господарюючих суб'єктів, зокрема держав. В результаті економічна поведінка не має збалансованого характеру, у споживанні та

розподілі матеріальних благ спостерігаються некомпетентність і самоплив. Виробництво предметів споживання орієнтоване на масове споживання й прибуток без урахування його реального співвідношення з інтересами та потребами людей.

Ключові слова: світогляд, сучасне суспільство, економічна поведінка, характер споживання й розподілу матеріальних благ, глобалізація та економіка.

Many researchers who have studied the philosophical aspect of economics in the history of public opinion since ancient times focused primarily on the economic sphere, the analysis of money, goods, and forms of economic consciousness. The spiritual development of each period, the progress of science, culture and technology also influenced the field of economic thought. The philosophical and methodological foundations of economic thought were formed in one form or another from the point of view of the subject and content of both economics and philosophy. Of course, the worldview of people, their attitude to the world and to themselves, was also expressed here. Currently, philosophical ideas related to economics comprise a large area of social philosophy – the philosophy of economics. The article discusses the features of the socio-philosophical foundations of the economic behavior of modern people. Such features of the modern worldview as its scientific and secular nature are highlighted; the value bases here are associated with socio-ethical ideas about the role of man in society. Throughout the history of the capitalist mode of production, especially in the twentieth century, the consumer ideology of people has changed, even the concept of a consumer society has appeared, under which we still live. Until now, the attitude towards the natural environment is also of a consumer nature. Selfishness in relation to the natural and social environment still dominates people's perceptions. This is also manifested at the level of individual business entities, including states. As a result, economic behavior is not balanced, in the consumption and distribution of material goods incompetence and gravity are observed. The production of consumer goods is oriented towards mass consumption and profit, without taking into account its real correlation with the interests and needs of people. The possibilities of advertising, political technology are used to form distorted, deformed concepts and needs in people about the benefits of a particular consumption. The moral and psychological foundations here are also associated with a selfish beginning, the restraining effect of, for example, religious principles, or ethnic values, are minimal. All this contributes to irrational economic consumption, contributing to the formation of spirituality and the growth of low-lying beginning.

Key words: worldview, modern society, economic behavior, nature of consumption and distribution of material goods, globalization and economy.

Постановка проблеми. Формирование и развитие человеческого общества связаны с деятельностью различных социальных институтов, которые представляют собой целый комплекс ценностей и норм, носящих исторический характер, то есть они время от времени меняются. Есть ряд социальных институтов, которые отражают наиболее существенные характеристики человеческого общежития. Это семья, хозяйственные формы жизни, духовная сфера. Участвуя в каждой из них, люди проявляют свое отношение к ним в виде восприятия норм поведения и их реализации.

Есть множество подходов к анализу человеческой деятельности, связанной с той или иной формой социальной жизни. Например, сегодня имеются различные индексы оценки уровня жизни, качества жизни, особенностей ее развития. В качестве примера можно назвать индексы человеческого счастья, социального капитала, человеческого капитала, уровня жизни, загрязненности окружающей среды.

Среди индивидуальных характеристик человека наиболее значимым, на наш взгляд, является показатель экономического поведения. Благодаря экономической деятельности человек удовлетворяет свои базовые потребно-

сти в пище, жилище, в культурных ценностях, а также потребность в труде. Вопросы экономического поведения можно изучать буквально с древних времен существования человеческого общества. Несмотря на то, что в самые ранние периоды развития экономических отношений они носили примитивный характер (например, являлись просто собирательством или охотой), они были значимыми и отражались на человеческом поведении. В этом плане рассмотрение вопросов экономического поведения с точки зрения его социально-философского основания представляет значительный научный интерес.

Анализ последних исследований и публикаций. За относительно короткий промежуток времени экономические отношения, выступая в качестве ведущей силы в обществе, оказали глубокое влияние на жизнь человека, его мировоззрение и экономическое поведение. Это можно увидеть в социальном развитии любого региона, сформированной здесь социальной структуре, формах выражения духовной жизни (искусство, язык и литература, религиозные идеи, моральные нормы и ценности). Если мы возьмем философию как «систему знаний, основанную на рациональном мировоззрении и отражающую характеристики своего вре-

мени» [9, с. 5], мы увидим, что есть аспекты, связанные с экономическим поведением (восприятием мира), местом человека в этом мире, отношением к миру и т. д. Современная наука накопила значительный потенциал по изучению философских проблем экономики, в том числе с точки зрения экономического поведения. Сформировалось даже особое направление, а именно философия экономики [10; 11; 12]. Вместе с тем нет полной характеристики современных философских оснований экономического поведения людей [13], хотя это направление развития философской оценки экономических процессов достаточно важно для оценивания и прогнозирования экономических процессов.

Цель исследования. Как считают исследователи, «самое пристальное внимание сегодня обращено на экономическую жизнь и экономическую среду, их изучают соответствующие экономические науки. Однако здесь имеют место проблемы, которые носят не только экономический, но и социально-философский характер, а именно: соотношение общества в целом и его экономической жизни; источники развития экономической жизни и ее проявления; экономическое сознание, воздействующее на экономическую жизнь общества; соотношение экономических отношений в обществе и экономических интересов людей; взаимодействие экономических интересов различных социальных групп, отдельных людей и общества; типы человеческой личности в экономике и др.» [2, с. 19].

Изложение основного материала исследования. В свое время еще Раймон Арон подчеркивал, что среди социальных наук наиболее значимой является именно экономическая теория [1]. Несмотря на относительную молодость как науки, экономика является сегодня одним из значимых направлений социальной мысли как в теоретическом, так и в практическом плане.

В этом отношении анализ социально-философских предпосылок и оснований экономического поведения будет способствовать выявлению мировоззренческих позиций человека, его отношения к жизни, к своей хозяйственной деятельности, к своему личностному развитию, к своей роли как члена общества в социальном развитии, к формированию духовно-нравственных отношений между людьми.

О философской оценке экономических явлений общественной жизни.

Как известно, проблематика мировоззренческих оснований хозяйственной деятельности человека всегда привлекала внимание исследователей. В этом плане есть подходы к оцениванию экономической деятельности, которые можно определить как социально-философ-

ские. Эти подходы сформировались еще в древнее время во взглядах на экономическое, социально-политическое развитие общества древнегреческих мыслителей, ведущих философов Средневековья и Нового времени, представителей классической немецкой философии и т. д. В этом отношении можно особо выделить представителей утилитаризма, историко-материалистический взгляд на развитие экономического производства Карла Маркса и т. д.

Нас интересует современное состояние проблемы экономического поведения с точки зрения социально-философских оснований. Это означает, что следует анализировать мировоззрение современного человека, его отношение к себе и миру, его духовно-нравственные взгляды на экономическое развитие общества, характер потребления, обмена и распределения материальных благ.

Следует отметить, что проблематика социально-философских оснований экономических отношений и основанных на них форм экономического поведения сегодня активно разрабатываются учеными [3]. Проблема носит комплексный характер, отражает уровень развития общества, этапы исторического становления экономических форм хозяйствования, роль здесь человека, его ментальных представлений, национальной идентификации, личностного мира, характера взаимоотношений в обществе социальных групп, политических структур и государств в целом. Имеется многочисленная литература, связанная с вопросом экономического человека, местом человека в системе социально-экономических отношений, его экономического поведения [3]. Как уже отмечалось, вся эта проблематика также тесно связана с понятием социального капитала и человеческого счастья. В целом становится понятным, что проблема носит комплексный характер и требует совместных усилий философов, экономистов, социологов, психологов и представителей других социальных и гуманитарных дисциплин.

Прежде чем перейти к проблеме социально-философских оснований экономического поведения, рассмотрим общее содержание современного периода, что непосредственно отражается на содержании и характере экономического поведения людей. Мир становится все более взаимосвязанным и взаимозависимым. Это видно по тому, как усиливаются процессы интеграции прежде всего в сфере экономики и финансов. Глобализация мира развивается в этой сфере невиданными темпами, что приводит к различным кризисам и потрясениям. Разумеется, есть и выгоды подобной интеграции, когда появляется возможность взаимопомощи и взаимовыгодного сотрудничества.

На темпы развития существенное влияние оказывают информационно-коммуникационные технологии. Благодаря им значительно повышается скорость обмена информацией, появляется возможность быстрого реагирования на ту или иную ситуацию. Все это способствует углублению сотрудничества и взаимопомощи. С другой стороны, усиливаются конкуренция и соперничество, растут возможности формирования изолированных политических технологий для воздействия на социально-политическое и экономическое развитие того или иного региона, государства или народа.

Сказанное подтверждают события последних месяцев, связанных с объявленной ВОЗ всемирной пандемией коронавируса [6]. Возможности передачи информации, обмена опытом, материальной помощи были достаточно высокими для того, чтобы как можно быстрее решить проблему, связанную с распространением болезни и ее последствиями. Если бы подобное случилось хотя бы 50 лет назад, результаты развития пандемии и ее последствия были бы намного плачевнее (как это было двадцатых годах прошлого столетия, в период распространения испанского гриппа).

Теперь рассмотрим вопросы, связанные с социально-философскими основаниями экономического поведения людей. Разумеется, до сих пор развитие цивилизации идет в рамках Востока и Запада. Есть различные регионы, которые существенно отличаются друг от друга уровнем социально-экономического развития, сохранением национально-культурных ценностей, приверженностью им, отношением к себе и миру. Вместе с тем есть возможность выявить общие основания, которые связывают всех людей между собой.

Это социальные качества, имеющие общее гуманистическое основание, связанное с человеческим родом, характером его становления и развития. Люди, правительства, различные социальные группы в отдельные исторически значимые периоды развития остро ощущают необходимость объединения, единства для преодоления и решения совместных проблем. В последнее время таких проблем становится все больше. Это глобальное изменение климата, загрязнение окружающей среды, дефицит не возобновляемых источников энергии и питания, прежде всего воды, вредное влияние на человеческую жизнь больших городских агломераций, скученной жизни, что отражается на физическом и духовном здоровье каждого из нас. Растут тревога и неуверенность в будущем, потому выход зачастую находят в потреблении алкоголя, сильнодействующих препаратов; почти половина населения нахо-

дится на грани осознанного и неосознанного поведения, то есть подвержена депрессивным состояниям и неврозам.

В этих условиях люди все чаще задумываются о смысле своей жизни, путях и возможностях дальнейшего развития, то есть в условиях глобальных изменений природной среды, роста возможностей воздействия на человеческое сознание и психику через использование различных сильнодействующих препаратов и технологий растет неуверенность в завтрашнем дне, формируется желание изменить мир. Это желание также связано с поиском возможностей изменить мир в свою пользу в политическом смысле, что проявляется в действиях различных экстремистских и террористических группировок, которые связаны с мафиозной деятельностью международных политических организаций, ведущих борьбу за ресурсы и пытающихся в этом плане управлять миром.

Теперь рассмотрим понятие экономического поведения. Как видно из словосочетания, речь идет об участии каждого человека в экономической деятельности. Имеются в виду производство, потребление, обмен и распределение материальных благ. Кроме того, сюда входят понятия экономической культуры, экономической социализации, научной деятельности в сфере экономики.

Среди указанных направлений экономического поведения наиболее важными являются первые четыре. Ясно, что каждый человек в той или иной степени участвует в потреблении материальных благ. Кроме того, на протяжении всей своей сознательной жизни человек участвует в трудовой деятельности, которая, в соответствии с углублением и расширением разделения труда, имеет самый разнообразный характер. Каждый из нас участвует также благодаря своему труду в обмене материальными благами.

Что же касается распределения материальных благ, то в этой сфере экономической деятельности каждый из нас может участвовать на различных уровнях, а именно индивидуальном, групповом, государственном и межгосударственном. Все это в конечном итоге свидетельствует об уровне экономической культуры и характере нашей экономической социализации. Последняя тесно связана с политической социализацией. Вопросами научного развития сферы экономики, как известно, занимаются профессионально, то есть это направление не входит в экономическое поведение каждого человека.

Моральные, философские и психологические основы экономического поведения широко изучались в истории общественного мнения. Среди них прежде всего стоит упомя-

нуть утилітаризм. В цілому ясно, що дієвості людей по відношенню до економіки, ідеалам, ідеям і цінностям, відповідно до того, що їм внушали, були дуже різними. Кожен раз потрібно було враховувати особливості загального соціально-історичного процесу і особливості вивчаємого періоду.

Так, за останнє століття на території пострадянського простору такі основи змінювалися неодноразово. По думці дослідників, «людина може судити і оцінювати себе і світ тільки по знанню загальних основ формування і розвитку людського свідомості. В радянській імперії такі базові поняття були пов'язані з популістськими ідеями рівності, справедливості і процвітання, а також з зображенням ворога в різних формах. Ці ідеї мали національні і міжнародні відтінки, вони зміцнювалися в свідомості людини з допомогою емоційних форм натхнення (кіно, живопис, музика, монументальне і прикладне мистецтво, література, поезія), різних видів пропаганди і агітації» [5, с. 28].

Слід зазначити, що на формування духовного світу людини, його уявлень про життя, в тому числі пов'язаних з економічним поведінням, впливають багато сфер загальної життя, такі як соціально-політичні процеси, мистецтво, наука, система освіти.

На розвиток загальної уявлень людей в першій половині ХХ століття в багатьох впливала духовна життя попереднього періоду, тобто другої половини ХІХ століття. В цей час було зроблено багато відкриттів, які вплинули на всю наступну історію (наприклад, поява теорій будови клітки, еволюційної теорії, радіоактивного випромінювання), в багатьох областях гуманітарних і соціальних наук (соціальна філософія, політична думка і політичні процеси, політичні і філософські дослідження в області економіки, соціології і психології і т. д.) з'явилися нові підходи до вивчення соціальних процесів і їх оцінюванню.

Розростаюча цілісність і взаємозалежність світу відображаються на загально-політичній житті, характері управління соціальними процесами, виникає процес формування нової гуманітарної думки, межі старого світогляду стають стираються. Народи, регіони, країни отримали новий імпульс до розвитку.

Інтерес до соціально-моральним проблемам, в тому числі пов'язаних з поведінням в сфері економічних процесів, не був випадковим, тому що традиційний образ життя, заснований на звичаях і традиціях,

релігійних звичаях, приходило змінювати під суттєвим впливом політичних і соціально-економічних процесів.

Цей період був дуже складним з-за характеру його розвитку і змісту духовної життя. Так зване Нове час тут ще продовжувалося. В той час вплив західної культури, образу життя, соціально-економічних цінностей поєднувалося з розвитком цінностей, норм і орієнтирів, характерних для мусульманського Сходу. Також до цього процесу повинна була бути додана соціально-політична ситуація, яка вимагала зміни керівництва. В часи царської Росії соціальна напруженість зростає, а незадоволеність умовами життя людей привела до встановлення радянської влади. Всі ці процеси впливали на духовні прагнення культурної еліти Азербайджану, розвиток загальної свідомості.

Після створення більшовицького державства ідеологія правлячого марксизму стала впливати на процес розуміння ідеї життєвого розвитку і розвитку загальної думки в цілому. Як відомо, цей процес тривав більше 70 років. Сьогодні населення і наукова еліта пострадянських країн не зовсім вільні від стереотипів радянської думки, що також відображається на сприйнятті економічної середовища і поведінки в ній.

До сучасним стереотипам, пов'язаним з уявленнями людини про себе і світ, належать також ті, які формуються завдяки соціальним мережам. Особливо піддані їх впливу молодь і діти.

В свідомості людей немаловажну роль грають побоювання стати бідним, страх за майбутнє своє і дітей. Враховуючи негативні наслідки бідності в різних суспільствах і їх вплив на світову економіку, керівники держав, міжнародних організацій і установ розглядають бідність не тільки як внутрішню загрозу для різних суспільств, але і як серйозну проблему світової економіки, тому в останні роки основні напрями і стратегії скорочення масштабів бідності стали головною темою багатьох конференцій на міжнародному рівні і щорічних звітів міжнародних організацій, включаючи Організацію Об'єднаних Націй і Всесвітній банк [7].

В цілому, як писав в свій час Е. Фромм, «дружелюбність або ворожість і руйнівність, жадність влади і прагнення до підкорення, відчуженість, тенденція до самозвеличення, жадність, тяга до емоційних насолодам або страх перед ними – всі ці і багато інших прагнення і страхи, кото-

рые можно обнаружить в человеке, развиваются как реакции на определенные условия жизни» [8, с. 22]. Человеческая натура носит в себе природное и социальное начало. Соотношение этих начал зависит от конкретных условий жизни, что непосредственно отражается на характере потребностей, связанных с материальной стороной жизни.

Выводы из проведенного исследования. Мироззрение современного человека носит секулярный характер, связано с осознанием бытия как материального начала, а природы – как бесконечного резервуара, из которого можно всегда черпать сокровища. Капитализм привел к устойчивым представлениям о необходимости владения собственностью в виде имуще-

ства, богатства и др. Вместе с тем это привело к легкомысленному отношению к окружающей среде, бесконечной погоне за приобретением новых товаров и получением новых услуг. Возможности рекламы, политических технологий используются для формирования у людей искаженных, деформированных понятий и потребностей о пользе того или иного потребления. Нравственно-психологические основания здесь также связаны с эгоистическим началом, ведь сдерживающее воздействие, например, религиозных устоев или этнических ценностей минимально. Все это способствует нерациональному экономическому потреблению, способствующему формированию бездуховности и росту низменного начала.

Список использованных источников:

1. Арон Р. Мир и война между народами / под общ. ред. В.И. Даниленко. Москва : NOTA BENE, 2000. 880 с.
2. Левандина И.А. «Экономический человек»: концептуальные версии: социально-философский анализ : автореф. дисс. ... канд. филос. наук. Ростов на Дону, 2008. 29 с.
3. Золотухин В.М. Социально-философский и культурологический аспекты экономического поведения в российской ментальности. *Вестник Кемеровского государственного университета культуры и искусств*. 2018. № 43. С. 36–42.
4. Сорочайкин А.Н. Человек в системе социально-экономических отношений: взаимодействие социально-антропологического и экономического подходов в изучении социальной реальности : автореф. дисс. ... докт. филос. наук. Чебоксары, 2007. 37 с.
5. Аббасова К.Я. Философская основа ценностных ориентаций в условиях постсоветского развития. *Взгляд на мир (на азербайджанском языке)*. 2007. № 6. С. 28–30
6. ВОЗ объявила о пандемии коронавируса. URL: <https://www.vedomosti.ru/society/articles> (дата обращения: 15.05.2020).
7. Подборка основных тезисов для добровольных национальных обзоров 2019 года. URL: <https://undocs.org/pdf?symbol> (дата обращения: 05.06.2020).
8. Фромм Э. Бегство от свободы / пер. с англ. А.В. Лактионова. Москва : АСТ, 2009. 284 с.
9. Соколов В.В. Философия как история философии : учебно-научное пособие. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Академический проект ; Фонд «Мир», 2012. 845 с.
10. Вырская М.С. Философия и экономическая наука: эволюция и траектории развития. 2010. Т. 8. № 2. С. 131–148.
11. Скибицкий М.М. Философия экономики: становление, структура и современные функции. *Гуманитарные науки*. 2012. № 4 (8). С. 8–15.
12. Чернов И.А. Философия экономики: проблемы и подходы к осмыслению. *Гуманітарний вісник ЗДІА*. 2007. Вип. 29. С. 113–118.
13. Философия экономики. Антология / под ред. Д. Хаусмана. Москва : Институт Гайдара, 2012. 520 с.

References:

1. Aron R. Mir i vojna mezhdu narodami. Pod obshchey red. Danilenko V.I. M. : NOTA BENE, 2000. – 880 s.
2. Levandina I.A. “Ekonomicheskij chelovek”: konceptual’nye versii: social’no-filosofskij analiz. Avtoreferat diss na soisk. uch. stepeni kand. filos. nauk. Rostov na Donu: 2008. – 29 s.
3. Zolotuhin V.M. Social’no-filosofskij i kul’turologicheskij aspekty ekonomicheskogo povedeniya v rossijskoj mental’nosti // Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta kul’tury i iskusstv, № 43, 2018, s. 36–42.
4. Sorochajkin A.N. Chelovek v sisteme social’no-ekonomicheskij otnoshenij: vzaimodejstvie social’no-antropologicheskogo i ekonomicheskogo podhodov v izuchenii social’noj real’nosti. Avtoref.viss. na soisk. uch.stepeni doktora filos. nauk. Cheboksary, 2007. – 37 s.
5. Abbasova K.Ya. Filozofskaya osnova cennostnyh orientacij v usloviyah postsovetskogo razvitiya // Vzglyad na mir (na azerbajdzhanskom yazyke), № 6. 2007, s. 28–30.
6. VOZ ob’yavila o pandemii koronavirusa // <https://www.vedomosti.ru/society/articles> (data obrashcheniya: 15.05.2020).

7. Podborka osnovnyh tezisov dlya dobrovol'nyh nacional'nyh obzorov 2019 goda // <https://undocs.org/pdf?symbol=...> (data obrashcheniya: 05.06.2020).
8. Fromm E. Begstvo ot svobody. Per. s angl. A. Laktionova. – M. : AST, 2009. – 284 s.
9. Sokolov V.V. Filosofiya kak istoriya filosofii: Uchebno-nauchnoe posobie. – 2-e izd., ispr. i dop. – M. : Akademicheskij proekt ; Fond “Mir”, 2012. – 845 s.
10. Vyrskaya M.S. Filosofiya i ekonomicheskaya nauka: evolyuciya i traektorii razvitiya // 2010, t. 8, № 2, s. 131–148.
11. Skibickij M.M. Filosofiya ekonomiki: stanovlenie, struktura i sovremennye funkcii // Gumanitarnye nauki, № 4 (8) / 2012, s. 8–15.
12. Chernov I.A. Filosofiya ekonomiki: problemy i podhody k osmysleniyu // Gumanitarnij visnik ZDIA 2007, vip. 29, s. 113–118.
13. Filosofiya ekonomiki. Antologiya / pod red. D. Hausmana. – M. : Institut Gajdara, 2012. – 520 s.

УДК 339.924:314.744

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-2>**Слейко І.В.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Львівського національного університету імені Івана Франка**Українець Л.А.**доктор економічних наук,
доцент кафедри міжнародних економічних відносин
Львівського національного університету імені Івана Франка**Yeleyko Iryna, Ukraynets Liliya**

Ivan Franko National University of Lviv

**ТЕНДЕНЦІЇ СУЧАСНОЇ ТРУДОВОЇ МІГРАЦІЇ
УКРАЇНСЬКОГО НАСЕЛЕННЯ В ПОЛЬЩУ****TRENDS IN LABOR MIGRATION OF THE UKRAINIAN POPULATION
TO POLAND AT THE PRESENT STAGE**

У статті досліджено тенденції сучасної трудової міграції українського населення в Польщу. В результаті дослідження показано, що на склад міграційного потоку з України до Польщі вплинула політична ситуація в Україні, зокрема події після 2014 року (військова агресія Росії, анексія Криму), а також підписання безвізового режиму з Європейським Союзом. Якщо раніше українські мігранти здебільшого вибирали країною працевлаштування Російську Федерацію, то після 2014 року – країни-члени ЄС. Переорієнтація українських мігрантів на ЄС триватиме й надалі. Найбільше трудових мігрантів, згідно з останніми статистичними даними, приймає Польща. Звичайно, пандемія та методи протидії поширенню вірусу суттєво вплинуть на європейський ринок праці та на ринок праці Польщі. Проте навіть у такій ситуації стає зрозумілим, що економіка Польщі потребує праці українських трудових мігрантів.

Ключові слова: трудова міграція, ринок праці Польщі, країни-члени ЄС, візова лібералізація, епідемія COVID-19.

В статье исследованы тенденции современной трудовой миграции украинского населения в Польшу. В результате исследования показано, что на состав миграционного потока из Украины в Польшу повлияла политическая ситуация в Украине, в частности события после 2014 года (военная агрессия России, аннексия Крыма), а также подписание безвизового режима с Европейским Союзом. Если раньше украинские мигранты в основном выбирали страной трудоустройства Российскую Федерацию, то после 2014 года – страны-члены ЕС. Переориентация украинских мигрантов на ЕС будет продолжаться в дальнейшем. Больше всего трудовых мигрантов, согласно последним статистическим данным, принимает Польша. Конечно, пандемия и методы противодействия распространению вируса существенно повлияют на европейский рынок труда и на рынок труда Польши. Однако даже в такой ситуации становится понятным, что экономика Польши нуждается в труде украинских трудовых мигрантах.

Ключевые слова: трудовая миграция, рынок труда Польши, страны-члены ЕС, визовая либерализация, эпидемия COVID-19.

The article examines the trends of modern labor migration of the Ukrainian population to Poland. The study shows that the composition of the migration flows from Ukraine to Poland was influenced by the political situation in Ukraine, including the events after 2014 (Russia's military aggression, annexation of Crimea), as well as the signing of a visa-free regime with the EU. If at an early date Ukrainian migrants chose mostly Russia as the country of employment, after 2014 the EU members have become the destination point. The reorientation of Ukrainian migrants to the EU will continue in future. According to the

latest statistics, Poland receives the largest number of migrant workers. According to senior officials, the number of migrant workers from Ukraine to Poland has quadrupled since 2014. This is facilitated, in particular, by changes in the policy of the Polish government and the interest of business representatives, and the main motivation of migrants remains higher earnings. It is shown that the Polish labor market "absorbs" Ukrainian labor migrants well, as evidenced by a number of indicators, in particular, the unemployment rate. At the same time, the geography, gender and age structure of Ukrainian migration to Poland have changed in recent years. It should be noted that educational migration is becoming widespread in Ukraine. Poland is the country with the largest number of Ukrainian students. The main factors influencing the choice of country of study are: territorial proximity, the absence of a language barrier, not too high cost of education, the prevalence of privileged and free programs. Events related to the spread of the COVID-19 virus, the closure of borders, the temporary suspension of many enterprises, institutions, etc., have suspended migration flows or led to the return of migrant workers to their homeland. However, without active economic reforms in the country, government assistance to small and medium-sized businesses to preserve and maintain jobs, increase material incentives to find employment at home, delay the flow of labor migration outside the country is impossible. However, even in this situation, it becomes clear that the Polish economy needs the labor of Ukrainian migrant workers.

Key words: labor migration, Polish labor market, EU member states, visa liberalization, COVID-19 epidemic.

Постановка проблеми. На переміщення населення між країнами у сучасному світі перш за все впливають економічний чинник (вищі заробітки та показники якості життя у країні прибуття) та політичний чинник (політичні конфлікти, війни). Україна поступається більшості країн-членів ЄС за рівнем та якістю життя населення, рівнем доходу, тому міграційні потоки не зменшуються протягом останніх років, а після розгортання військових дій на Сході країни мають тенденцію до зростання. Як повідомляють у Міністерстві соціальної політики України, за оцінками експертів, на постійній основі за кордоном працює 3,2 млн. громадян України, а в окремий період – від 7 до 9 млн. осіб [8]. Щоправда, реальні обсяги міграції можуть бути більшими через значну кількість нелегально працевлаштованих мігрантів. Якщо раніше країною прямування трудові мігранти вибирали Росію, то після розгортання конфлікту між країнами та підписання безвізового режиму з ЄС українці дедалі частіше вибирають західний напрям. За даними Євростату у 2013 році вперше оформили дозвіл на перебування в країнах-членах ЄС 236 тис. українців, у 2015 році – 493 тис., а протягом 2016 року – 589 тис., тобто приблизно 18% загальної кількості виданих дозволів. Для порівняння, громадянам Сирії у 2016 році було видано 348 тис. дозволів [7]. Можна стверджувати, що переорієнтація українських мігрантів на ЄС триватиме. Найбільше трудових мігрантів, згідно з останніми статистичними даними, приймає Польща.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням проблем міграції населення займалися такі вчені, як О.А. Малиновська, О.У. Хомра, О.В. Позняк, Е.М. Лібанова, М.Д. Романюк, І.М. Прибиткова, М.О. Шульга. При цьому слід зауважити, що сучасні тенденції трудової міграції українського населення

неодноразово розглядалися українськими вченими, політиками та представниками бізнесу на конференціях і круглих столах Міжнародного інституту освіти, культури та зв'язків з діаспорою НУ «Львівська політехніка». Проте, незважаючи на значні дослідження проблем трудової міграції українського населення, її сучасні риси змінюються досить динамічно й потребують постійних досліджень та аналізу.

Метою дослідження є аналіз тенденцій міжнародної трудової міграції українців до Польщі до та після подій 2014 року, визначення її сучасних рис.

Виклад основного матеріалу дослідження. Активний потік трудових мігрантів з України до Польщі не виник несподівано. Він є результатом багаторічної переорієнтації міграційного потоку з України зі східного на західний (до країн-членів ЄС) напрямом. Цьому сприяло набуття Україною у червні 2017 року безвізового режиму поїздок до ЄС. Із червня 2017 року по червень 2019 року прикордонники зафіксували 42,6 млн. перетинів громадянами України кордону з ЄС, серед яких 9,2 млн. перетинів відбулися за біометричними паспортами, зокрема майже 3 млн. без віз [9].

Крім того, значний вплив мають військовий конфлікт на Сході України, збільшення різниці в оплаті праці, яка в Польщі є значно вищою, ніж в Україні. Водночас за успішних темпів зростання економіки та позитивної кон'юнктури на ринку праці Польща відчуває дефіцит працівників і зацікавлена у використанні праці трудових мігрантів.

Ринок праці Польщі добре «поглинає» українських трудових мігрантів. Найкращим свідченням цього є поступове зниження рівня безробіття, який у лютому 2020 року становив 5,5%, тобто українські мігранти не займали місця праці, на які претендували польські працівники [5].

Аналізуючи кількість перетинів українцями кордону з 2004 по 2016 роки, помічаємо, що до 2007 року кількість перетинів у Польщу, Росію та інші країни перебувала на приблизно однаковому рівні. Проте з 2008 року помітна тенденція до збільшення перетинів польського кордону. Можна стверджувати, що таке збільшення відбулося внаслідок підписання угоди з ЄС про малий прикордонний рух, через інтенсивність транскордонної мобільності. Ще однією причиною збільшення виїздів стала візова лібералізація з ЄС. З 2008 по 2013 роки відбулося незначне зростання кількості перетинів російського кордону, що було зумовлене потребою ринку праці у додатковій робочій силі (переважно чоловіків) [9]. Крім того, позитивно впливали відсутність візового режиму, мовного бар'єру, певна соціальна й культурна близькість, наявність у багатьох українських громадян родичів і знайомих в РФ. Проте з 2014 року спостерігалася тенденція до скорочення кількості перетинів державного кордону, що стало наслідком загострення відносин з Російською Федерацією та змін в її міграційному законодавстві.

Отже, основними країнами «імпорту» вітчизняної робочої сили є Польща (38,9%), Російська Федерація (26,3%), Італія (11,3%), Чеська Республіка (9,4%), останнім часом – Литва [12, с. 83]. Загалом основні країни-реципієнти трудових мігрантів з України ілюструє рис. 1.

Як уже зазначалось, важливим чинником інтенсифікації міграційних потоків з України до Польщі є можливість безвізового перетину кордону ЄС, завдяки чому значно легше вибрати місце навчання або праці. Окрім того, уряд та бізнесові кола Польщі також зацікавлені у спрощенні процесу працевлаштування мігрантів з України й зробили деякі кроки в цьому напрямі. Так, тепер мігранти з біометричними паспортами під час подання заяви від працедавця до органів місцевої влади можуть певний час працювати, не оформляючи дозвіл на працевлаштування. Ще у 2008 році ця заява вимагала для громадян із країн Східного партнерства під час оформлення робочої візи на піврічний термін, але за останнє десятиліття норми суттєво лібералізувались. Зміни до закону про працевлаштування, які набули

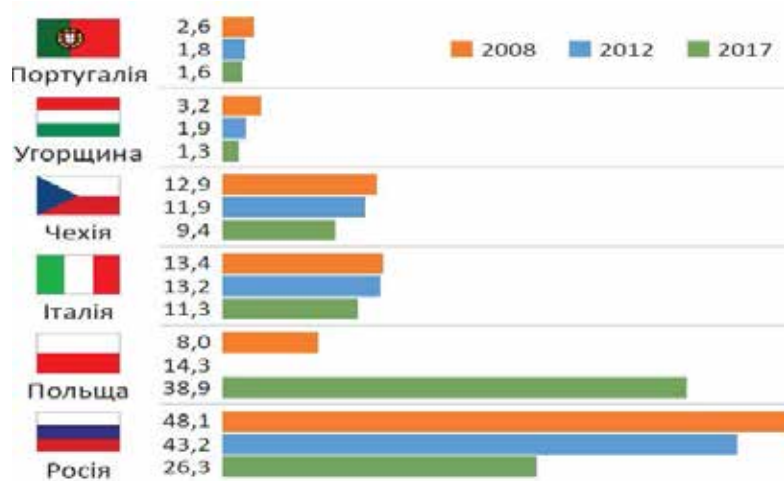


Рис. 1. Країни призначення українських трудових мігрантів, % (2008–2017 роки) [9]

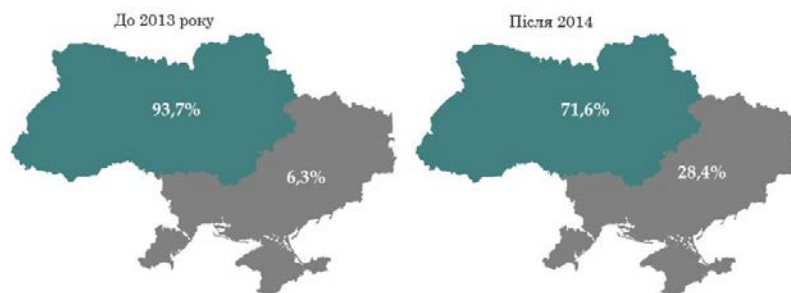


Рис. 2. Регіони, з яких до Польщі приїхали українці до 2013 року та після 2014 року, % [14]

чинності у січні 2018 року, впровадили сезонні дозволи строком на 9 місяців, оформлення яких значно простіше, ніж звичайних, при цьому громадянам шести країн Східного партнерства (зокрема, українцям) передбачались пільги [1].

Безумовно, слід враховувати, що отримання польської робочої візи надає право на вільний рух у зоні Шенгену на термін до 90 днів, тому часто українці не залишаються у Польщі, а мігрують до інших країн ЄС з вищими доходами, особливо до Швеції та Німеччини. Отже, за оцінками Національного банку Польщі, одномоментна присутність українців становить приблизно 500 тис. осіб. З урахуванням тих, які постійно або відносно тривало проживають у Польщі, в економіці задіяно до 770 тис. громадян України [14]. Важливим чинником інтенсифікації міграційних потоків до Польщі стала військова агресія Росії на Сході України, адже вона спричинила значне зростання кількості клопотань про надання притулку. Польські посадовці навіть відмовились приймати біженців з Близького Сходу, зокрема Сирії, мотивуючи це тим, що вже надали притулок мільйону громадян України. Однак у реальності українці в Польщі скоріше фігурують як робоча сила, якої потребує польська економіка, а не як отримувачі соціальної та економічної допомоги. Це підтверджують події після початку пандемії, коли уряд Польщі пішов на безпрецедентні дії для залучення українських сезонних працівників в аграрний сектор [3].

Зазнала змін географія української міграції до Польщі. Раніше більшість трудових мігрантів складала мешканці Західної України, мігрантів зі східних регіонів було приблизно 6,3% [14]. Проте після 2014 року ситуація змінилася, значно активніше почали прибувати трудові мігранти зі Сходу та Півдня України, що проілюстровано на рис. 2. Все частіше прибувають мігранти, які не знають мови, не орієнтуються в польських реаліях, досить часто такі мігранти вперше «знайомляться» з ЄС саме через Польщу.

Змінились також гендерний склад мігрантів та віковий склад. Зокрема, значно зросла частка чоловіків. Якщо до 2014 року їх частка становила приблизно 33%, то після – 58% серед загального числа трудових мігрантів. Крім того, сучасна трудова міграція представлена більш молодими мігрантами (їхній середній вік становить 17–33 роки). Причини їх прибуття залишалися незмінними, а саме соціально-економічні (низькі зарплати, безробіття). Проте з'явилися такі мігранти, які керувалися політичними мотивами (12,5% нових мігрантів проти 3,5% тих, хто вперше приїхав до Польщі до 2014 року) [14].

Порівнюючи сфери зайнятості мігрантів, які приїхали до Польщі до 2014 року та тих, хто приїхав після цього, можемо зауважити значне зниження частки осіб, зайнятих у секторі побутових послуг (з 51,3% до 18,3%), зростання зайнятості у секторах реконструкції та будівництві (з 15,3% до 35,3%), сільському господарстві, на виробництві [14]. Це пов'язано зі збільшенням кількості чоловіків у групі нових мігрантів, які знаходять роботу в цих секторах.

Отже, найчастіше трудові мігранти з України виконують просту фізичну чи низько кваліфіковану роботу (близько 70%). Другу за величиною групу трудових мігрантів (близько 24%) становлять кваліфіковані працівники, зокрема оператори машин, перукарі, медсестри. Також присутній незначний відсоток громадян України, які працюють у сфері ІТ-технологій, у вищих навчальних закладах, у сфері медобслуговування, тобто українці зайняті практично в кожній галузі економіки Польщі.

Мінімальну зарплату у Польщі значно підвищили у 2020 році, а саме до 2 600 злотих (брутто) на місяць, або 17 злотих на годину [15]. У дослідженні Центру східноєвропейських студій Варшавського університету (у співпраці з компанією “EWL S.A.”) йдеться про те, що у 2018 році близько 40% українців були готові працювати за мінімальну заробітну плату, проте у 2019 році таких мігрантів було не більше 6% [11]. Вищі заробітки залишаються головною причиною міграції українців до Польщі, адже так вважає майже 80% респондентів під час проведення дослідження [11].

Варто зазначити, що значного поширення в Україні набуває освітня міграція. Польща є країною з найбільшою кількістю українських студентів. Основними чинниками, що впливають на вибір країни навчання, є територіальна близькість, відсутність мовного бар'єра, не надто висока вартість навчання, поширеність пільгових і безкоштовних програм. Проте існують загрози переходу освітньої міграції на постійну. За результатами окремих досліджень повернення в Україну планують від 2% до 16% українських студентів у Польщі залежно від регіону навчання [12, с. 12].

Згідно з даними консульського відділу Посольства України в Польщі кількість трудових мігрантів з України до Польщі з 2014 року зросла у п'ять разів. Якщо до 2014 року їх кількість оцінювалася в 320 тис. осіб, то, за неофіційними даними, сьогодні їх 1,5 млн. осіб [2]. Також збільшення кількості українців у Польщі підтверджується різким зростанням кількості консульських дій, здійснених консульським відділом у Варшаві (у 2014 році консулами у Варшаві було здійснено майже 3,5 тис. консуль-

ських дій, проте у 2018 році – майже 18 тис.) [2]. Подібна ситуація спостерігалася в усіх українських консульствах у країні.

На початку 2020 року в Міністерстві сім'ї, праці та соціальної політики Польщі розпочалась активна робота над удосконаленням основних засад міграційної політики. Експрезиденти Польщі Б. Коморовський і А. Квасневський спільно закликали до остаточного формування довгострокової міграційної політики та полегшення процедур отримання дозволів на роботу й проживання для українських працівників [5]. До початку пандемії COVID-19 виникали побоювання щодо значного ризику відтоку українських мігрантів з Польщі на ринки інших членів ЄС. Із середини березня 2020 року ситуація змінилася кардинально, а питання вдосконалення міграційної політики Польщі відклалося.

Польща стала однією з перших країн-членів ЄС, яка застосовувала обмеження як для своїх громадян, так і для іноземців задля недопущення поширення вірусу COVID-19. З 12 березня було призупинено діяльність освітніх та культурних закладів, а з 15 березня уряд країни закриття кордони для в'їзду іноземців, припинено міжнародне залізничне, автобусне та авіасполучення. Карантинні заходи зупинили роботу багатьох заводів, фабрик, закладів харчування тощо. Оцінюється, що з початком карантину без роботи могли опинитися близько половини всіх трудових мігрантів з України, які в той момент перебували в Польщі. Звичайно, певна частина українців намагалася виїхати в Україну в перші ж дні, ще до закриття кордонів Польщі та України (із 17 березня). З 15 березня, згідно з даними українського посольства у Варшаві, коли Польща закрила свій кордон для іноземців, двома хвилями виїхало близько 175 тис. українців. За підрахунками аналітичного департаменту "Gremi Personal" це 12% українців, які працюють у Польщі [6].

Третьою очікуваною хвилі масового виїзду на Великодні та травневі свята в Україну не відбулося. Безумовно, значний вплив на це мали зміни у законодавстві щодо легального перебування українських громадян під час карантинних заходів на території Польщі. В рамках програми з порятунку польської економіки «Антикризовий щит» у квітні вступив в силу новий Закон (Ustawa o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenianiem się wirusa SARS-CoV-2) [16], у якому йдеться про те, що іноземцям, в яких під час пандемії завершиться термін віз і карт перебування в Польщі, дозволено легально перебувати в Польщі весь термін епідемії і 30 днів після цього [4]. Такі положення поширюються на громадян України, які перебувають на підставі національної та шен-

генської віз, карт тимчасового проживання та у рамках безвізового режиму і лише тоді, коли дія дозвільних документів на перебування й роботу в Польщі завершується після 14 березня (дати оголошення у країні стану епідемії) [4].

Попри те, що польські експерти оцінюють зростання економіки країни на нульовому рівні або ж передбачають легку рецесію (на початку року прогнозувалося зростання ВВП на рівні 4%), а безробіття може збільшитися з понад 5% до 10% і навіть більше [3], польський бізнес потребує трудових мігрантів з України. Сезонні роботи в Польщі цього року складно почати без трудових мігрантів. Крім того, дефіцит робочої сили відчувають будівельна галузь, меблева галузь, метало- та деревообробна галузі тощо.

Глава польського уряду Матеуш Моравецький у своєму інтерв'ю, опублікованому у «Дзеркалі тижня» щодо стратегічного партнерства Польщі й України, недвозначно підкреслив, що без українців зафіксоване у Польщі протягом кількох років динамічне економічне зростання було б нижчим [10]. Також акцент був зроблений на тому, що українським мігрантам не потрібно боятися за легальність свого перебування в Польщі під час пандемії. Прем'єр-міністр закликав українців робити візи та приїжджати працювати до Польщі.

Іншими словами, ситуація з пандемією лише вкотре довела, що Польща потребує залучення українських трудових мігрантів для нормального функціонування деяких галузей економіки. Вже зараз період паніки та невпевненості через відсутність повної інформації щодо ситуації з пандемією, що виник на початку запровадження карантинних заходів, минув. У багатьох трудових мігрантів з'являється бажання повернутися на роботу у Польщу. У Посольстві України в Польщі повідомили, що до початку квітня звернення українських мігрантів стосувалися переважно отримання інформації, як виїхати в Україну, згодом, навпаки, – як повернутися до Польщі та продовжити термін перебування за безвізом [13]. Також про це свідчать дані за результатами звернень на запущену «гарячу лінію» соціальної програми допомоги українцям «Ми разом» [6]. Серед бажаних виїхати на заробітки є й такі особи, хто до пандемії жодного разу не був у Польщі.

Висновки з проведеного дослідження. Можна стверджувати, що сьогоднішня хвиля міграції в Україні є результатом незадоволення громадян країни рівнем заробітної плати, низьким рівнем соціальної захищеності людей, незабезпечення країною умов для реалізації можливостей своїх економічно активних громадян, зокрема випускників ВНЗ, невдоволення економічним становищем у державі, тривалою політичною кризою в суспільстві.

На зростання міграційного потоку значний вплив мали події 2014 року, а саме анексія Криму та військові дії на Сході країни. Крім того, змінилися віковий та гендерний склад міграційного потоку, географія походження мігрантів. Події, пов'язані з поширенням вірусу COVID-19, закриттям кордонів, призупиненням на час епідемії роботи багатьох підприємств, установ тощо, призупинили міграційні потоки або зумо-

вили повернення трудових мігрантів на батьківщину. Проте без активних економічних реформ у країні, допомоги уряду малому й середньому бізнесу зберегти та утримати робочі місця, підвищення матеріальних стимулів працевлаштовуватися вдома затримати потік трудової міграції за межі країни неможливо.

Польща, як і раніше, є привабливою і комфортною для трудових мігрантів з України.

Список використаних джерел:

1. Бабакова О.О. Робота за безвізом та інші несподіванки: як Польща змінює ринок праці для українців. *Європейська правда*. 2017. URL: <http://www.eurointegration.com.ua/articles/2017/06/30/7067876> (дата звернення: 20.05.2020).
2. Банахевич Ю.В. Українська міграція до Польщі з 2014 року зросла у п'ять разів. *Українформ*. 2019. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2732882-svitlana-krisa-kerivnik-konsulskogo-viddilu-posolstva-ukraini-v-polsi.html> (дата звернення: 20.05.2020).
3. Банахевич Ю.В. Польський ринок праці: чи є там місце українцям у коронакризу та після? *Українформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3033481-polskij-rinok-praci-ci-estam-misce-ukraincam-u-koronakrizu-ta-pisla.html> (дата звернення: 10.06.2020).
4. Банахевич Ю.В. У Польщі думають, як повернути трудових мігрантів з України. *Українформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3010104-u-polsi-dumaut-ak-povernuti-trudovih-migrantiv-z-ukraini.html> (дата звернення: 21.05.2020).
5. Банахевич Ю.В. Епідемія в Польщі. Українські заробітчани в режимі очікування. *Українформ*. 2020. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2906633-epidemia-v-polsi-ukrainski-zarobitcani-v-rezimi-ocikuvanna.html> (дата звернення: 21.05.2020).
6. Богдевич Т.М. В очікуванні українців: як пандемія змінила польський ринок праці. *Європейська правда*. 2020. URL: <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2020/04/24/7109122> (дата звернення: 10.06.2020).
7. Віхров М.М. Як впливає на Україну трудова міграція. *Тиждень*. 2018. URL: <https://tyzhden.ua/Society/206352> (дата звернення: 21.05.2020).
8. Мінсоцполітики: понад 3 млн. українців працює за кордоном на постійній основі. *Радіо Свобода*. 2019. URL: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-trudovi-mihranty-z-ukrainy/30087119.html> (дата звернення: 22.05.2020).
9. Міграція в Україні: цифри і факти. 2019. URL: http://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (дата звернення: 17.06.2020).
10. Моравецький М. Польща та Європа під час пандемії. *Дзеркало тижня*. 2020. URL: https://dt.ua/international/solidarnist-i-ambiciya-346680_.html (дата звернення: 17.06.2020).
11. Скільки заробляють українці в Польщі та що впливає на ставку. *Економічна правда*. 2020. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657008> (дата звернення: 15.06.2020).
12. Українське суспільство: міграційний вимір : національна доповідь. Київ : Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М.В. Птухи НАН України, 2018. 396 с.
13. Українці починають замислюватися над поверненням до Польщі. *Польсько-українська господарча палата / Polsko-Ukraińska Izba Gospodarcza*. 2020. URL: <https://www.pol-ukr.com/uk/ukra%D1%97nczi-pochinayut-zamisyuvatisya-nad-povernennyam-do-polshhi> (дата звернення: 21.05.2020).
14. Chmielewska I., Dobroczek G., Puzynkiewicz J. A new wave of Ukrainian migration to Poland. *Obserwator finansowy*. 2017. URL: <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainian-migration-to-poland> (дата звернення: 10.06.2020).
15. Płaca minimalna w górę. Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. *Serwis Rzeczypospolitej Polskiej*. 2020. URL: <https://www.gov.pl/web/rodzina/placa-minimalna-w-gore2> (дата звернення: 15.06.2020).
16. Ustawa o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 z dnia 16 kwietnia 2020 r. 2020. URL: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/324_u.htm (дата звернення: 10.06.2020).

References:

1. Babakova O.O. (2017) Robota za bezvizom ta inshi nespodivanky: yak Polshha zminyuye rynek praci dlya ukrayinciv [Work on visa-free travel and other surprises: how Poland is changing the labor market for Ukrainians]. *Yevropeyska pravda* [European truth]. Available at: <http://www.euointegration.com.ua/articles/2017/06/30/7067876> (accessed: 20.05.2020).
2. Banakhevych Yu.V. (2019) Ukrainska mihratsiia do Polshchi z 2014 roku zrosla u piat raziv [Ukrainian migration to Poland has increased fivefold since 2014]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/2732882-svitlana-krisa-kerivnik-konsulskogo-viddiluposolstva-ukraini-v-polsi.html> (accessed: 20.05.2020).
3. Banakhevych Yu.V. (2020) Polskiy rynek pratsi: Chy ye tam mistse ukraintsiam u koronakryzu ta pislia? [Polish labor market: Is there a place for Ukrainians in the Corona-crisis and after?] *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3033481-polskij-rinok-praci-ci-e-tam-misce-ukraincam-u-koronakryzu-ta-pisla.html> (accessed: 10.06.2020).
4. Banakhevych Yu.V. (2020) U Polshchi dumaiut yak povernuty trudovykh mihrantiv z Ukrainy [Poland is thinking how to return labor migrants from Ukraine]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3010104-u-polsi-dumaut-ak-povernuti-trudovih-migrantiv-z-ukraini.html> (accessed: 21.05.2020).
5. Banakhevych Yu.V. (2020) Epidemiia v Polshchi. Ukrainski zarobitshchany v rezhymy ochikuvannia [The epidemic in Poland. Ukrainian workers are on standby]. *Ukrinform*. Available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/2906633-epidemia-v-polsi-ukrainski-zarobitshchany-v-rezhimi-ocikuvanna.html> (accessed: 21.05.2020).
6. Bohdevych T.M. (2020) V ochikuvanni ukraintsiv: yak pandemiia zminyly polskiy rynek pratsi [In anticipation of Ukrainians: how the pandemic changed the Polish labor market]. *Yevropeyska pravda* [European truth]. Available at: <https://www.euointegration.com.ua/articles/2020/04/24/7109122> (accessed: 10.06.2020).
7. Vikhrov M.M. (2018) Yak vplyvaie na Ukrainu trudova mihratsiia [How does labor migration affect Ukraine?]. *Tyzhden* [Week]. Available at: <https://tyzhden.ua/Society/206352> (accessed: 21.05.2020).
8. Minsotspolityky: ponad 3 mln ukraintsiv pratsiuie za kordonom na postiinii osnovi [Ministry of Social Policy: more than 3 million Ukrainians work abroad on a permanent basis]. (2019) *Radio Svoboda* [Radio Liberty]. Available at: <https://www.radiosvoboda.org/a/news-trudovi-mihranty-z-ukrainy/30087119.html> (accessed: 22.05.2020).
9. Mihratsiia v Ukraini: tsyfry i fakty [Migration in Ukraine: figures and facts]. (2019). Available at: http://iom.org.ua/sites/default/files/iom-ukraine_facts-ukr_2019.pdf (accessed: 17.06.2020).
10. Moravetskiy M. (2020) Polshcha ta Yevropa pid chas pandemii [Poland and Europe during the pandemic]. *Dzerkalo tyzhnia*. [Mirror of the Week] Available at: https://dt.ua/international/solidarist-i-ambiciya-346680_.html (accessed: 17.06.2020).
11. Skilky zarobliaiut ukraintsi v Polshchi ta shcho vplyvaie na stavku [How much do Ukrainians earn in Poland and what affects the rate]. (2020). *Ekonomichna pravda* [Economic truth]. Available at: <https://www.epravda.com.ua/news/2020/02/13/657008> (accessed: 15.06.2020).
12. Ukrainske suspilstvo: mihratsiinyi vymir: natsionalna dopovid [Ukrainian society: migration dimension: national report]. (2018) *Instytut demografii ta sotsialnykh doslidzhen im. M.V. Ptukhy NAN Ukrainy* [Ptukha Institute of Demography and Social Research of the National Academy of Sciences of Ukraine]. Kyiv. 396 p.
13. Ukraintsi pochynaiut zamysliuvatysia nad povernenniam do Polshchi [Ukrainians are beginning to think about returning to Poland]. (2020) *Polsko-ukrainska hospodarcha palata /Polsko-Ukrainska Izba Gospodarcza* [Polish-Ukrainian Chamber of Commerce]. Available at: <https://www.pol-ukr.com/uk/ukra%D1%97nczi-pochinayut-zamislyuvatysya-nad-povernennyam-do-polshhi> (accessed: 21.05.2020).
14. Chmielewska I., Dobroczycki G., Puzyrkiewicz J. (2017) A new wave of Ukrainian migration to Poland. *Obserwator finansowy*. Available at: <https://financialobserver.eu/poland/a-new-wave-of-ukrainian-migration-to-poland/> (accessed: 10.06.2020).
15. Placa minimalna w górę. (2020) *Ministerstwo Rodziny, Pracy i Polityki Społecznej. Serwis Rzeczypospolitej Polskiej*. Available at: <https://www.gov.pl/web/rodzina/placa-minimalna-w-gore2> (accessed: 15.06.2020).
16. Ustawa o szczególnych instrumentach wsparcia w związku z rozprzestrzenieniem się wirusa SARS-CoV-2 z dnia 16 kwietnia 2020 r. 2020. Available at: https://orka.sejm.gov.pl/proc9.nsf/ustawy/324_u.htm (accessed: 10.06.2020).

Островський І.А.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Ostrovskiy Ihor

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

МІЖНАРОДНІ ЦИФРОВІ ПЛАТФОРМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАКРОЕКОНОМІЧНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКІВ АГРАРНОЇ ПРОДУКЦІЇ

INTERNATIONAL DIGITAL PLATFORMS AS A TOOL OF MACROECONOMIC REGULATION OF AGRICULTURAL PRODUCT MARKETS

У статті розглянуто особливості використання міжнародних цифрових платформ для підвищення ефективності макроекономічного регулювання ринків аграрної продукції. Підкреслено актуальність залучення цифрових платформ на тлі сучасної світової економічної кризи. Надано галузеву специфіку структури аграрного експорту України. Здійснено акцент на необхідності забезпечення багатофункціонального розвитку аграрного комплексу країни. Відзначено неможливість реального оцінювання економічного зростання й підсумків господарської діяльності суб'єктів АПК без урахування соціальних втрат, екологічної ціни, інституційних та політичних передумов такого зростання. Підкреслено небезпеку виникнення нових диспропорцій на ринках сільськогосподарських товарів через цифрові технологічні зміни. Йдеться про різний ступінь доступності інформаційних ресурсів. Узагальнено міжнародний досвід використання відомих цифрових платформ.

Ключові слова: аграрна продукція, національна безпека, світова економічна криза, міжнародна торгівля, міжнародні цифрові платформи, макроекономічне регулювання.

В статье рассмотрены особенности использования международных цифровых платформ для повышения эффективности макроекономического регулирования рынков аграрной продукции. Подчеркнута актуальность привлечения цифровых платформ на фоне современного мирового экономического кризиса. Предоставлена отраслевая специфика структуры аграрного экспорта Украины. Осуществлено акцент на необходимости обеспечения многофункционального развития аграрного комплекса страны. Отмечена невозможность реального оценивания экономического роста и итогов хозяйственной деятельности субъектов АПК без учета социальных потерь, экологической цены, институциональных и политических предпосылок такого роста. Подчеркнута опасность возникновения новых диспропорций на рынках сельскохозяйственных товаров через цифровые технологические изменения. Речь идет о разной степени доступности информационных ресурсов. Обобщен международный опыт использования известных цифровых платформ.

Ключевые слова: аграрная продукция, национальная безопасность, мировой экономический кризис, международная торговля, международные цифровые платформы, макроекономическое регулирование.

The article considers the peculiarities of the use of international digital platforms to increase the efficiency of macroeconomic regulation of agricultural markets. Agricultural production, sales and infrastructure await a turbulent period of adaptation to new crisis and post-crisis conditions. The agro-industrial complex is a leader in terms of exports in Ukraine. The important role of agricultural exports is a significant factor in paying attention to it in the context of national security. Agriculture must perform several functions: economic, social, environmental, institutional, and political. Emphasis is placed on the need to ensure the multifunctional development of the country's agricultural complex. The impossibility of real assessment of economic growth and results of economic activity of agro-industrial entities without taking into account social losses, ecological price, institutional and political preconditions of such growth is noted. The concept of multifunctional development becomes the basis for the further

formation of the modern agricultural system. In the context of accelerating multifunctional processes, gradual digitization should be considered, in particular, involvement in international digital platforms. High costs for the creation of open digital platforms and the need to solve market and social problems have led the leadership of international organizations in shaping the concepts of the platform information structure. A feature of the digitalization of the agricultural sector is the impact mainly on supply. This is based on the differentiation of land resources by productivity, the need for point use of weather indicators, phytosanitary, veterinary and other conditions at the local level for a flexible response of economic entities to change. Possibilities of such response arise due to use of the data of information platforms. The international experience of using well-known digital platforms is generalized: SEPAL, CEO, AMIS, and TAP, platforms of the USA, EU, and China. The danger of new disparities in the markets of agricultural goods due to digital technological changes is emphasized. We are talking about different degrees of availability of information resources.

Key words: agricultural products, national security, global economic crisis, international trade, international digital platforms, macroeconomic regulation.

Постановка проблеми. Провідна роль агропромислового експорту для нашої країни суттєво впливає на стан національної безпеки держави, тому зміни в зовнішній торгівлі аграрною продукцією мають спиратися як на фундаментальні засади галузевого виробництва, так і на чутливість до принципів технологічних змін. Світова економічна криза, яку суттєво прискорила пандемія COVID-19, поширює свій вплив на всіх рівнях економіки. Не минула вона також міжнародну торгівлю. Сільськогосподарське виробництво, збут та інфраструктурне забезпечення очікує турбулентний період пристосування до нових умов. Одними з найважливіших інструментів макроекономічного регулювання ринків аграрної продукції вже стали міжнародні цифрові платформи. Дослідження їхнього впливу на розвиток аграрного комплексу є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним і методичним питанням управління виробництвом і міжнародною торгівлею продукцією АПК в контексті національної економічної безпеки держави в мінливих умовах світових ринків присвятили свої праці І. Вініченко, О. Павленко, Д. Маховський, А. Мазаракі, І. Круп'як, П. Саблук, О. Шабінський [1–5] і багато інших вітчизняних економістів. Узагальнення європейського досвіду системного, зокрема багатофункціонального, розвитку сільського господарства знайшло відображення у статтях таких учених, як Л. Молдован, О. П'янкова, О. Ралко, А. Прощаликіна, Т. Петренко, Т. Осташко [6–9]. Напрями використання цифрових платформ для розвитку галузей та територій досліджували А. Моазед, Н. Джонсон, Д. Олійник, Л. Ревенко та інші науковці [10–12]. Однак, незважаючи на значну кількість публікацій, питання пристосування агропромислового виробництва й зовнішньої торгівлі аграрною продукцією до технологічних змін, зокрема цифровізації діяльності, визначення головних напрямів подальшого вдосконалення макро-

економічного регулювання міжнародної торгівлі продукцією АПК України є актуальними та потребують подальшого розвитку.

Метою дослідження є висвітлення головних потенційних трендів щодо впровадження міжнародних цифрових платформ для розвитку виробництва міжнародної торгівлі продукцією АПК України на тлі світової економічної кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження. З 2014 року агропромисловий комплекс є лідером за обсягами експорту в Україні. Так, у 2019 році його частка склала 44,6% від загальної суми товарного експорту. Внесок власне сільськогосподарської продукції склав 28,4%. Очевидною є перевага частки товарів рослинного походження (25,8% порівняно з 2,6% продукції тваринництва). Складник зернових культур має 19,2%, тобто 67,6% від загального показника, а виторг від експорту кукурудзи є найбільшим з усіх зернових [13]. Лідерство кукурудзи говорить про потенціал її подальшої переробки, зокрема промислової. Дуже мала частка готової продукції тваринництва віддзеркалює слабку відповідність наших товарів високим стандартам розвинутих країн.

Велика роль аграрного експорту є значним чинником уваги до нього в контексті забезпечення національної безпеки, включаючи продовольчу безпеку. Відомі приклади поширення вивозу всупереч гарантуванню внутрішнього харчового балансу. Навпаки, в нашій історії є зворотні приклади перепон експорту під впливом лобювання інтересів внутрішніх трейдерів.

Відомою є низька ефективність нашого аграрного сектору. Наша країна має використати багатофункціональний підхід до реформування сільського господарства на нових системних засадах. Сільське господарство має виконувати декілька таких функцій:

– економічна, що пов'язана з виробництвом продовольчих товарів і сировини для переробки іншими галузями;

– соціальна, що забезпечує продовольчий баланс і продовольчу незалежність держави, сприяє ефективній зайнятості сільського населення та збереженню сільського розселення, соціальну підтримку, зниження бідності та економічний розвиток на сільських територіях, тобто соціально-природну сумісність;

– екологічна, що включає захист довкілля, мінімальний вплив на клімат, збереження й відтворення родючості ґрунтів, підтримку біорізноманіття та агроландшафтів [6, с. 122];

– інституціональна, що передбачає субординаційну та координаційну взаємодію формальних і неформальних інститутів суспільства;

– політична, що обумовлює стійкість і стратегування рішень органів влади та управління, наприклад, щодо реформування ринку земель сільськогосподарського призначення.

Саме в контексті прискорення процесів багатофункціональності треба розглядати поступову цифровізацію, зокрема залучення до міжнародних цифрових платформ.

У стратегічному аспекті багато інститутів розглядають цифровізацію світової сільськогосподарської системи як засіб підвищення добробуту сільського населення шляхом зростання продуктивності сировинного й переробного секторів, оптимізацію використання всіх видів ресурсів, удосконалювання повного циклу бізнес-процесів. Особливі надії в цьому контексті покладають на оптимізацію інвестиційної діяльності з використанням цифрових технологій.

Однією з основних категорій епохи цифровізації аграрного сектору можна вважати платформу. Платформний підхід до економічної діяльності загалом є основною перетворюючою силою епохи цифровізації.

Технологічно реалізація завдань оптимізації процесу виробництва й реалізації продукції в аграрному секторі є можливою через діяльність цифрових платформ, що сприяють обміну цінностями між виробниками і споживачами. Загалом така можливість забезпечується взаємодією макроекономічних, політичних, соціальних і просторово-географічних факторів. Базовою умовою створення й використання цієї технологічної переваги є наявність цифрової інфраструктури, високошвидкісних мереж зв'язку. У низці країн миру відсутність елементів такої інфраструктури в аграрних районах є важкоподоланим бар'єром використання інформаційних цифрових платформ. Крім того, низький рівень загальної та комп'ютерної грамотності сільгоспвиробників і сільського населення, на потреби якого націлено багато платформ, є об'єктивною перешкодою для розширення їх доступу до ринку через використання цього ресурсу.

Високі витрати на створення відкритих цифрових платформ і необхідність рішення через їхнє впровадження не тільки ринкових, але й соціальних завдань через багатофункціональність сільського господарства визначили лідерство міжнародних організацій у формуванні концепцій платформної інформаційної структури в цій сфері.

Огляд цифрових платформних ресурсів показав, що на глобальному рівні найбільшу ефективність у контексті розширення доступу товаровиробників до ринку сільськогосподарських товарів через його транспарентність забезпечують саме відкриті цифрові платформи, що створені для потреб широкого кола користувачів за рахунок коштів міжнародних організацій або ресурсів державно-приватного партнерства.

Особливістю цифровізації аграрного сектору загалом і розвитку інформаційних платформ зокрема є їхній вплив переважно на сферу пропозиції. В основі цього лежить диференціація земельних ресурсів за продуктивністю, необхідність точкового використання показників погоди, фітосанітарних, ветеринарних та інших умов на локальному рівні для гнучкого реагування господарюючих суб'єктів на їхні зміни. Можливості такого реагування виникають за рахунок використання даних інформаційних платформ.

Значущість ресурсного фактору у забезпеченні виробничого процесу в аграрному секторі визначила створення спеціальних платформ із забезпечення господарюючих суб'єктів інформацією про стан земель. Під егідою FAO була створена цифрова платформа *SEPAL* (система доступу, обробки й аналізу даних спостереження Землі для моніторингу земель). Її особливістю стало використання інноваційного програмного забезпечення з відкритим вихідним кодом для надання країнам допомоги у здійсненні раціональної політики землекористування й запобігання кліматичним ризикам. Оскільки більшість країн, що розвиваються, не має можливості на національному рівні забезпечити своїх сільськогосподарських виробників якісною інформацією про стан земельних ресурсів, платформи міжнародних організацій, аналогічних *SEPAL*, заповнюють цей цифровий пробіл. За даними FAO у 2018 році цією геопросторовою платформою активно користувалися 225 організацій з 85 країн [14].

У 2019 році FAO і NASA створили нову платформу *Collect Earth Online (CEO)*, що є складовою частиною *SEPAL*. Цей інноваційний спільний цифровий продукт дає змогу користувачам відслідковувати зміни в землекористуванні й ландшафті з будь-якої точки земної кулі. Перевагою цієї платформи можна

вважати не тільки глобальне охоплення, але й зручність користування компаніями сільськогосподарського та лісового господарств [15].

Ринковою платформою можна також вважати Систему інформації про сільськогосподарські ринки *AMIS*, створену декількома міжнародними організаціями за рішенням міністрів сільськогосподарства G-20 для підвищення транспарентності продовольчих ринків і заохочення координації політичних дій в умовах ринкової невизначеності кінця попереднього десятиліття. На момент створення вона була орієнтована на ринки пшениці, кукурудзи, рису й сої, а потім список товарів розширився [16].

Існують спеціальні платформи, націлені на навчання й освіту учасників сільськогосподарських ринків. У США створення платформ передбачене програмою «Порядок денний цифрової економіки США», у Китаї – «Планом дій Інтернет плюс», в Європейському Союзі – «Стратегією єдиного цифрового ринку для Європи». Під егідою FAO створено Глобальну платформу знань, платформи тропічного сільськогосподарства для країн Африки (*TAP*) тощо [12].

Однак, як і практично будь-які інновації, цифрові технологічні зміни на ринках сільськогосподарських товарів породжують нові диспропорції. На сучасному етапі в умовах певного цифрового «підриву» класичного ринкового середовища й переходу до нових правил взаємодії ринкових агентів в аграрній сфері вони проявляються, зокрема, в різному ступені доступності інформаційних ресурсів. Розрив у знаннях і технологічних навичках між господарюючими суб'єктами має чітко визначений цифровий компонент.

Інформаційні цифрові платформи через підвищення ступеня транспарентності ринку

сприяють досягненню більш стійких і продуктивних сільськогосподарських систем, які краще задовольняють потреби як виробників, так і споживачів.

Висновки з проведеного дослідження. Відкриті платформи дають змогу навіть дрібним і малозабезпеченим виробникам мати інформацію про можливості використання земельної ресурсної бази з урахуванням її продуктивності, впливу погодних і фітосанітарних умов на врожайність базових культур. Відповідно, знижуються виробничі та збутові ризики. Крім того, в режимі реального часу кожний товаровиробник, що має доступ до Інтернету, може відслідковувати зміни «правил гри» на ринку, а саме отримувати інформацію про наявні інструменти торговельної політики та ухвалювати рішення щодо поставки товарів на внутрішній і зовнішній ринки з урахуванням цих знань. На вирішення саме завдань вирівнювання умов доступу на ринки для всіх виробників сільськогосподарських товарів орієнтоване створення глобальних, регіональних і національних цифрових платформ, що належать до категорії відкритих інформаційних. Вони дають змогу фермерові одержувати з однієї бази необхідну інформацію про погодні умови, стан ґрунту, динаміку пропозиції та попиту на вироблену продукцію, організаційні зміни в ринковому середовищі тощо.

Оскільки інформаційні цифрові платформи вирішують завдання інтеграції інформаційних ресурсів на регіональному й глобальному рівнях, часто, надаючи рекомендації учасникам ринку за допомогою технологій штучного інтелекту, вони через реалізацію принципу транспарентності допомагають долати об'єктивно наявні розриви в розвитку.

Список використаних джерел:

1. Вініченко І., Павленко О., Маховський Д. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. *Агросвіт*. 2020. № 11. С. 20–25.
2. Економічна безпека України в умовах глобалізаційних викликів : монографія / за заг. ред. А. Мазаракі. Київ : КНТЕУ, 2010. 718 с.
3. Саблук П. Стан і напрями розвитку аграрної реформи. *Економіка АПК*. 2015. № 2. С. 10–17.
4. Шабінський О. Управління економічною безпекою аграрних підприємств: теорія, методологія, практика. Харків : Харківський національний технічний університет сільськогосподарства імені Петра Василенка, 2015. 385 с.
5. Круп'як І. Вектори зовнішньої торгівлі держави в умовах сучасних економічних перетворень. *Економіка та управління національним господарством*. 2017. Вип. 20. С. 158–162.
6. Молдаван Л. Інституціоналізація концепції багатофункціональності сільськогосподарства: досвід ЄС для України. *Економіка і прогнозування*. 2019. № 4. С. 121–130.
7. Зміна традиційних позицій українського експорту / Т. Осташко, В. Лір, В. Венгер, В. Олефір, О. Биконя. *Економіка і прогнозування*. 2017. № 2. С. 57–74.
8. Прощаликіна А., Петренко Т. Місце України на світовому ринку продукції АПК. *Агросвіт*. 2018. № 11. С. 22–26.
9. П'янова О., Ралко О. Зовнішня торгівля України: проблематика структурних змін та пріоритетів. *Економіка і суспільство*. 2016. Вип. 5. С. 65–71.

10. Моазед А., Джонсон Н. Платформа. Практическое применение революционной бизнес-модели. Москва : Альпина Паблшер, 2019. 288 с.
11. Олійник Д. Інноваційний розвиток територіальних громад в умовах четвертої технологічної революції: пріоритети та перспективи. Київ : НІСД, 2018. 52 с.
12. Ревенко Л., Ревенко Н. Международная практика реализации программ развития цифровой экономики. Примеры США, Индии, Китая и ЕС. *Международные процессы*. 2017. № 4. С. 20–39.
13. Зовнішня торгівля України товарами у 2019 році / Державна служба статистики України. URL: <https://ukrstat.org/uk/express/expr2020/02/15.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
14. Open FORIS and SEPAL (System for Earth Observation Data Access, Processing and Analysis for Land Monitoring). URL: <http://www.fao.org/3/CA1085EN/ca1085en.pdf> (дата звернення: 19.06.2020).
15. ФАО и НАСА запускают геопространственный инструмент нового поколения. URL: <http://www.fao.org/news/story/ru/item/1174536/icode> (дата звернення: 19.06.2020).
16. AMIS – Agricultural Market Information System. URL: <http://www.fao.org/policy-support/mechanisms/mechanisms-details/en/c/428659> (дата звернення: 19.06.2020).

References:

1. Vinichenko I., Pavlenko O. and Makhovsky D. (2020). Vybir stratehii pidvyschennia upravlinnia konkurentozdatnistiu pidpriemstv [Selection of strategies for increasing competitiveness management of enterprises]. *Agrosvit*, vol. 11, pp. 20–25.
2. Mazaraki A. (2010). Ekonomichna bezpeka Ukrainy v umovakh hlobalizatsijnykh vyklykiv [Economic security of Ukraine in the context of globalization challenges]. Kyiv : KNTEU [in Ukrainian].
3. Sabluk P. (2015). Stan i napriamy rozvutku agrarnoi reformy [The state and directions of development of agrarian reform], *Ekonomika APK*, vol. 2, pp. 10–17.
4. Shabinskyi O. (2015). Upravlinnia ekonomichnoiu bezpekoiu ahrarnykh pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of economic safety of agrarian enterprises: theory, methodology, practice]. Kharkiv : KNTUSH imeni Petra Vasylenka [in Ukrainian].
5. Krupiiak I. (2017). Vektory zovnishnioi torhivli derzhavy v umovakh suchasnykh ekonomichnykh peretvoren [Foreign trade vectors of state under current economic transformations]. *Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom*, vol. 20, pp. 158–162.
6. Moldovan L. (2019). Institutuzionalizatsiia kontseptsii bahatofunktionalnosti silskoho hospodarstva: dosvid YeS dlia Ukrainy [Institutionalization of the concept of multiple functionality of agriculture: EU experience for Ukraine]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 4, pp. 121–130.
7. Ostashko T., Lir V., Venher V., Olefir V., Bykonja O. (2017). Zmina tradytsiinykh pozytsii ukrainskoho eksportu [A change in the traditional items of Ukraine's export]. *Ekonomika i prohnozuvannia*, vol. 2, pp. 57–74.
8. Proshchalykina A., Petrenko T. (2018). Mistse Ukrainy na svitovomu rynku produktsii APK [Ukraine's place in the world market of agricultural products]. *Agrosvit*, vol. 11, pp. 22–26.
9. P'iankova O., Ralko O. (2016). Zovnishnia torhivlia Ukrainy: problematyka strukturnykh zmin ta prіoritetiv [Foreign trade of Ukraine: problems of structural changes and priorities]. *Ekonomika i suspiilstvo*, vol. 5, pp. 65–71.
10. Moazed A., Dzhonson N. (2019). Platforma. Prakticheskoe primenenie revolyucionnoj biznes-modeli [Platform. The practical application of a revolutionary business model]. M. : Al'pina Pablisher [in Russian].
11. Oliinyk D. (2018). Innovatsiinyi rozvytok terotorialnykh hromad v umovakh chetvertoi tekhnolohichnoy revolutsii: priorytety ta perspektyvy. Kyiv : NISD [in Ukrainian].
12. Revenko L., Revenko N. (2017). Mezhdunarodnaya praktika realizacii programm razvitiya cifrovoj ekonomiki. Primery SSHA, Indii, Kitaya i ES [International practice of implementing programs for the development of the digital economy. Examples of the USA, India, China and the EU]. *Mezhdunarodnye processy*. 2017, vol. 4. S. 20–39.
13. The State Statistics Service of Ukraine (2020), "Foreign trade of Ukraine in goods in 2019". Available at: <https://ukrstat.org/uk/express/expr2020/02/15.pdf> (accessed: 19 June 2020).
14. Open FORIS and SEPAL (System for Earth Observation Data Access, Processing and Analysis for Land Monitoring). Available at: <http://www.fao.org/3/CA1085EN/ca1085en.pdf> (accessed: 19 June 2020).
15. FAO and NASA Launch Next Generation Geospatial Tool. Available at: <http://www.fao.org/news/story/ru/item/1174536/icode> (accessed: 19 June 2020).
16. AMIS – Agricultural Market Information System. Available at: <http://www.fao.org/policy-support/mechanisms/mechanisms-details/en/c/428659> (accessed: 19 June 2020).

Федорова Н.Є.кандидат економічних наук,
старший викладач кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Херсонського національного технічного університету**Огородник Р.П.**старший викладач кафедри зовнішньоекономічної діяльності
Херсонського національного технічного університету**Зюбанов Г.В.**студент
Херсонського національного технічного університету**Fedorova Nadiia, Ohorodnyk Ruslan, Ziubanov Hlib**
Kherson National Technical University**УКРАЇНА НА СВІТОВОМУ РИНКУ ПОСЛУГ:
МІСЦЕ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ****UKRAINE ON THE WORLD SERVICE MARKET:
POSITION AND DEVELOPMENT PROSPECTS**

У статті викладено результати дослідження місця України на світовому ринку послуг. Наведено специфічні риси світового ринку послуг, які відрізняють його від світового ринку товарів. На основі даних ЮНКТАД проаналізовано динаміку експорту послуг у світі у 2012–2018 рр. На основі даних Державної служби статистики України наведено географічну структуру експорту послуг України (провідними країнами-контрагентами є Російська Федерація, Великобританія, США). На основі даних Державної служби статистики України наведено географічну структуру імпорту послуг Україною (провідними країнами-контрагентами є Російська Федерація, Великобританія, Кіпр). Відображено структуру експорту послуг України за видами у 2012–2019 рр. Визначено країни-лідери в обсягах експорту та імпорту у світі, порівняно динаміку зміни їхньої частки з Україною. За методом Хольта розроблено короткостроковий прогноз ключових показників ринку послуг України (обсяг експорту, обсяг імпорту, структура ЗТО).

Ключові слова: послуга, світовий ринок послуг, експорт, імпорт, зовнішньоторговельний оборот, прогнозування, Україна.

В статье изложены результаты исследования места Украины на мировом рынке услуг. Приведены специфические черты мирового рынка услуг, которые отличают его от мирового рынка товаров. На основе данных ЮНКТАД проанализирована динамика экспорта услуг в мире в 2012–2018 гг. На основе данных Государственной службы статистики Украины представлена географическая структура экспорта услуг Украины (ведущими странами-контрагентами являются Российская Федерация, Великобритания, США). На основе данных Государственной службы статистики Украины представлена географическая структура импорта услуг Украины (ведущими странами-контрагентами являются Российская Федерация, Великобритания, Кипр). Отображена структура экспорта услуг Украины по видам в 2012–2019 гг. Определены страны-лидеры в объемах экспорта и импорта в мире, динамика изменения их доли в сравнении с Украиной. По методу Хольта разработан краткосрочный прогноз ключевых показателей рынка услуг Украины (объем экспорта, объем импорта, структура ВТО).

Ключевые слова: услуга, мировой рынок услуг, экспорт, импорт, внешнеторговый оборот, прогнозирование, Украина.

Globalization processes of the modern world economy lead to an increase in world service market growth rates. The main trend in the development of economies all over the world is the growth of the service sector, increase in income from service activities, increase in the number of employees of the service enterprises, increase in their share of import and export. Globally, there are transformational changes in the service sector, which is why the modern economy is usually called the "service economy". Therefore, the study of current trends in the world service market and forecasting its future trends is an urgent scientific problem, especially given that the dynamics of changes and variability of the ser-

vice market is much higher than the commodity one. The purpose of the paper is to determine current trends in the world service market, to study the position of Ukraine in it, and to identify the prospects for its development. The main features of the world service market are specified. The dynamics of export of services in the world in 2012–2018 based on UNCTAD statistics were analyzed. It is determined that Ukraine occupies 0,2% in the structure of the world import and export. The geographical structure of the export of services of Ukraine based on the data of the State Statistics Service of Ukraine is presented (leading counterparties are the Russian Federation, UK, USA). The geographical structure of import of services to Ukraine based on the data of the State Statistics Service of Ukraine is presented (the leading contracting countries are the Russian Federation, UK, Cyprus). The structure of the export of services of Ukraine by types in 2012–2019 is calculated. The leading countries in terms of export and import in the world are identified; the dynamics of change of their share compared to Ukraine is presented. The development prospects of Ukraine on the world market are identified. The tendencies of Ukrainian export and import of services and their correspondence to the world tendencies of development are analyzed. A short-term forecast of key indicators of the Ukrainian service market (export, import, the structure of the total turnover) using Holt's method was developed. According to the forecast, there is an increase in the structure of telecommunications services, a decrease in transport, which corresponds to the global trends in trade in services.

Key words: service, world service market, export, import, total turnover, forecasting, Ukraine.

Постановка проблеми. Глобалізаційні процеси в сучасному світовому господарстві сприяють тому, що ринок послуг збільшує темпи свого розвитку. Основними тенденціями розвитку економік різних країн є зростання обсягів функціонування сфери послуг, збільшення доходу від сервісної діяльності, зростання числа зайнятих, збільшення частки імпорту та експорту послуг. У світовому масштабі відбуваються глобальні, трансформаційні зміни в секторі сервісної діяльності, у зв'язку з чим сучасну економіку зазвичай називають «економікою послуг». Тому дослідження сучасних тенденцій світового ринку послуг та прогнозування його майбутніх тенденцій є актуальною науковою проблемою, особливо враховуючи те, що динаміка змін кон'юнктури та мінливість ринку послуг значно вища, ніж товарного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню фундаментальних засад функціонування світового ринку послуг та місця в ньому України присвячені роботи Л.О. Іванової, О.М. Музики [3], Ф. Котлера, Г. Армстронга, Д. Сондерса, В. Вонг [2], К.В. Костиної [1], Н.О. Савко [4], А.І. Боярчук [10], І.А. Плющик [11] та інших.

Метою дослідження є встановлення сучасних тенденцій функціонування світового ринку послуг, місця України на ньому та виявлення перспектив її розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. За час розвитку міжнародної економіки як науки сформулювалося розмаїття визначень, кожне з яких по-своєму тлумачить поняття «ринок послуг». Для реалізації мети цієї роботи скористаємося такими основними визначеннями: 1) за визначенням К.В. Костиної [1, с. 23], світовий ринок послуг – це система міжнародних відносин обміну, де основним товарним

об'єктом виступають різноманітні види послуг і яка існує на основі міжнародного поділу праці; 2) за визначенням Ф. Котлера [2, с. 32] послуга – це будь-яка діяльність або благо, яку одна сторона може запропонувати іншій. Послуга по суті своїй є невловимою і не приводить до оволодіння власністю.

Світовий ринок послуг тісно взаємодіє зі світовими ринками товарів, капіталів, робочої сили. Водночас світовий ринок послуг має низку специфічних рис порівняно з ринками традиційних товарів:

1. На відміну від товарів, послуги надаються (виробляються) та споживаються в основному одночасно і не зберігаються, а тому надання більшості видів послуг базується на прямих контактах між їх виробниками та споживачами (це потребує більшої присутності за кордоном безпосередніх виробників послуг або ж присутності іноземних споживачів у країні виробництва послуги).

2. У міжнародній торгівлі товари фізично пересуваються через державні кордони і проходять митне очищення, а послуги, хоча і є товарами, через свою специфіку не проходять через митний контроль і не оформлюються вантажною декларацією.

3. Міжнародна торгівля послугами тісно взаємопов'язана з торгівлею товарами та має на неї зростаючий вплив (аналіз ринків, маркетингове консультування, транспортування та логістика, передпродажне і післяпродажне обслуговування, страхування, реклама, банківське обслуговування тощо).

4. Купівля-продаж послуг на світовому ринку тісно взаємодіє з міжнародним рухом капіталу та міграцією робочої сили, і, навпаки, розвиток світових ринків товарів, капіталів, робочої сили стимулює міжнародний попит і пропозицію на різноманітні послуги.

5. Ринок послуг функціонально пов'язаний зі світовим ринком робочої сили (найважливіші характеристики ринку послуг, і насамперед ціни, значною мірою визначаються станом ринку робочої сили, закономірностями та особливостями його розвитку).

6. Не всі види послуг, на відміну від товарів, придатні до широкого залучення в міжнародний обмін (побутові і комунальні послуги) [3, с. 319].

Вищезазначені специфічні риси світового ринку послуг спричиняють формування особливої кон'юнктури на ньому. Ринок послуг значною мірою є динамізатором світового виробництва, науково-технічного прогресу та всієї системи міжнародних економічних відносин, які формуються під впливом сучасних інформаційно-технологічних та глобалізаційних тенденцій. У результаті міжнародна торгівля послугами розвивається більш швидкими темпами, ніж зовнішня торгівля загалом, під впливом розвитку комп'ютеризації, інформа-

ційних технологій, лібералізації ринку фінансових і страхових послуг тощо, що потребує моніторингу світового ринку послуг.

Експорт послуг становить приблизно 1,5 трлн дол. США, або понад 20% всієї світової торгівлі [5]. При цьому торгівля комерційними послугами постійно зростає. Зростання торгівлі послугами зумовлене такими факторами, як: 1) НТР; 2) підвищення темпів розвитку технологічних програм в галузі телекомунікацій та інформації; 3) збільшення попиту на фінансові, страхові, банківські послуги. Близько 75% обсягу послуг експортується розвинутими країнами, 24% – країнами, що розвиваються та країнами з перехідною економікою і 1% – міжнародними організаціями [5]. Так, у розвинених країнах світу частка сфери послуг в структурі ВВП перевищує 70%, в ній зайнято понад 60% робочої сили (у США – до 75%). Протягом останніх трьох десятиліть ХХ ст. обсяг світового експорту послуг збільшився у 22 рази і продовжує зростати. За статистикою ЮНКТАД

Таблиця 1

Динаміка експорту послуг у світі (2012–2018 рр., %)

Види послуг	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Культурні	105,98	107,56	112,71	97,57	102,55	103,64	97,21
Державні послуги	101,73	97,43	102,92	96,34	96,71	101,62	100,02
Технічне обслуговування	103,50	114,52	119,91	107,53	108,02	109,05	106,86
Будівельні	105,76	101,12	115,40	90,14	94,77	110,74	102,01
Виробничі послуги	100,17	104,36	113,81	92,56	103,40	106,11	107,97
Страхові	108,53	110,05	108,22	90,11	103,90	102,04	102,77
Захист інтелектуальної власності	102,03	105,52	123,89	99,14	103,69	108,29	105,24
Фінансові	100,37	110,84	107,38	96,48	98,82	106,11	104,09
Телекомунікації	108,53	108,79	117,38	100,77	103,82	108,59	113,22
Транспортні	103,92	102,11	110,36	91,08	95,91	108,95	106,37
Туризм	103,75	107,69	106,09	96,80	102,05	107,72	105,70
Інші	107,60	107,63	114,72	94,99	104,78	106,43	103,54

Джерело: складено авторами на основі [6]

Таблиця 2

Географічна структура експорту послуг України (2012–2019, %)

Країна	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Російська Федерація	36,70	36,94	30,71	31,22	31,19	31,89	28,67
США	5,12	5,09	5,97	6,84	7,27	7,92	8,69
Швейцарія	3,80	7,15	7,23	7,91	6,86	7,07	7,69
Німеччина	3,24	4,78	5,84	4,64	4,95	5,03	5,08
Великобританія	5,12	5,29	5,73	5,68	4,69	5,46	4,93
Польща	1,00	1,53	1,76	1,87	2,24	2,77	3,01
Кіпр	2,98	2,84	4,00	2,58	2,42	2,57	2,73
ОАЕ	0,60	1,69	1,92	2,10	1,73	2,08	2,21
Ізраїль	0,89	0,98	1,12	1,48	1,71	1,77	1,73
Угорщина	0,54	1,29	0,86	0,95	1,15	1,37	1,71

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Таблиця 3

Географічна структура імпорту послуг до України (2012–2019,%)

Країна	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Великобританія	10,4	10,6	14,1	11,1	13,0	10,6	8,9	8,1
США	6,2	5,1	4,8	8,0	8,8	13,0	11,8	7,3
Російська Федерація	15,3	14,8	16,4	13,9	11,8	9,4	7,8	7,2
Туреччина	4,5	4,9	2,8	2,2	3,5	5,4	6,5	6,5
Німеччина	7,0	7,9	8,3	9,3	9,7	6,8	6,5	6,4
Кіпр	13,0	13,0	13,5	8,0	5,2	4,7	4,2	6,1
Ірландія	0,3	0,5	0,5	0,4	0,9	1,4	1,9	4,0
Швейцарія	3,5	3,7	4,2	5,4	4,2	3,6	4,0	3,6
Польща	2,3	2,6	2,2	2,3	1,8	2,6	2,7	3,1
Китай	0,2	0,4	1,1	0,7	2,3	1,8	3,0	3,0

Джерело: розроблено авторами на основі [8]

Таблиця 4

Структура експорту послуг України за видами (2012–2019,%)

Види послуг	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Послуги з переробки	10,2	11,2	12,1	11,6	11,1	11,4	13,3	14,6
Послуги технічного обслуговування	4,5	4,3	2,5	2,6	2,0	2,3	2,3	2,1
Транспортні послуги	62,4	58,8	56,1	53,0	54,1	53,7	54,7	50,3
Послуги, пов'язані з подорожами	2,1	2,8	2,5	2,0	2,1	2,1	2,3	2,6
Послуги з будівництва	1,4	1,6	1,6	2,0	3,0	3,9	1,0	1,3
Фінансові послуги	0,8	0,8	0,6	0,4	0,5	0,5	0,4	0,4
Роялті	2,2	1,8	2,4	1,9	2,0	0,8	0,7	0,9
Телекомунікації	6,1	7,9	10,4	14,5	16,3	16,7	16,4	18,2
Ділові послуги	9,7	10,1	10,8	10,9	8,4	8,0	8,6	9,1
Культурні послуги	0,2	0,4	0,3	0,3	0,2	0,1	0,1	0,2
Державні та урядові послуги	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Джерело: розраховано авторами на основі [8]

[8], частка комерційних послуг у світовій торгівлі в 1980 р. становила 16,2%, у 2005 – 19,4%, у 2015 р. – 25–30%. Динаміка змін обсягів експорту послуг представлена в таблиці 1.

Торгівля послугами є одним з найважливіших факторів розростання економіки країни та підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Важливою частиною дослідження світового ринку послуг є дослідження перспектив розвитку України у світовому ринку послуг, та визначення її місця та ролі в світовому експорті та імпорті послуг. Для цього необхідно проаналізувати географічну структуру експорту та імпорту.

Джерелом вхідних даних для аналізу є сайт Державної статистичної служби України [8]. У табл. 2 наведено географічну структуру експорту послуг, яка дає можливість визначити лідерів та проаналізувати зміни протягом досліджуваного періоду.

Розрахувавши структуру експорту послуг та проаналізувавши отримані дані, можна зробити висновок щодо лідерів у структурі українського експорту. Найбільше послуг Україна експортує до Росії, найбільшого значення частка експорту до цієї країни набула в 2011 році і дорівнювала 48%. У 2014 році експорт знизився до 37%, а вже у 2015 – до 30%, що пов'язано в більшій мірі з політичними факторами. Як наслідок відбулося збільшення часток експорту до країн з більш розвиненою економікою, США – збільшення на 4%, Швейцарія – збільшення на 2,5%, не зважаючи на це, Росія все одно залишається лідером серед країн-споживачів послуг України.

Структура імпорту послуг за країнами наведена в таблиці 3. В таблиці зазначені десять країн із найбільшою часткою імпорту послуг до України.

За результатами розрахунку структури імпорту можна зробити висновок, що ста-

ном на 2019 рік лідером серед імпорту послуг до України є Великобританія [8]. Протягом 2012–2016 років Великобританія залишалася лідером серед імпортерів послуг до України, але у 2017–2018 рр. США зайняли лідируючі позиції. В трійці лідерів знаходиться Росія, разом з цим, той факт, що Росія знаходиться на першому місці серед експортерів українських послуг, дає підстави зробити висновок, що Україна дуже залежна від торговельних відносин з Росією, і потрібно впроваджувати заходи щодо диверсифікації експорту послуг.

Для зрозуміння відповідності ринку послуг України світовим тенденціям і світовому попиту, було розраховано структуру торгівлі послугами за видами (табл. 4).

Проаналізувавши дані табл. 4, можна констатувати, що найбільшу частину експорту українських послуг займають транспортні послуги, на другому місці телекомунікаційні, на третьому – послуги з переробки. Звернувшись до прогнозу структури світового ЗТО послуг та порівнявши показники, можна зробити такі висновки. По перше, той факт що

50% експорту послуг займають транспортні послуги, в довгостроковій перспективі не є конкурентною перевагою для України, адже такі послуги, як страхові, транспортні, будівельні, та інші послуги, які знаходяться на останніх етапах ЖЦТ, повинні зменшуватися в структурі експорту послуг. Але, порівнявши показники структури транспортних послуг на початок та на кінець досліджуваного періоду, можна побачити зменшення на 12%, це свідчить про те, що український експорт послуг знаходиться в процесі структурування відповідно до світових тенденцій, та світового попиту на послуги.

Позитивним моментом в результатах порівняння світової структури ЗТО до структури експорту послуг України є розвиток телекомунікаційних послуг. Беручи до уваги динаміку телекомунікаційних послуг – 13% в період 2018–2019 років, та максимальний ріст частки в загальному обсязі експорту серед інших сфер – 2%, можна сказати, що Україна збільшує обсяги виробництва цього виду послуг, і це відповідає світовим тенденціям ринку.

Таблиця 5

Імпортери-лідери на світовому ринку послуг (2012–2018, %)

Країни	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	№
США	10,211	9,823	9,433	10,149	10,465	10,521	10,155	1
Китай	6,355	7,043	8,494	8,985	9,279	9,068	9,534	2
Німеччина	6,655	6,987	6,520	6,096	6,319	6,419	6,382	3
Франція	4,579	4,859	4,957	4,813	4,933	4,758	4,663	4
Великобританія	4,433	4,435	4,352	4,477	4,327	4,130	4,274	5
Нідерланди	3,227	3,228	3,782	4,402	3,765	4,002	4,156	6
Ірландія	2,538	2,496	2,745	3,614	4,514	3,891	3,960	7
Японія	4,173	3,640	3,776	3,684	3,821	3,740	3,633	8
Сінгапур	3,050	3,205	3,298	3,366	3,282	3,519	3,395	9
Індія	2,935	2,703	2,519	2,549	2,741	2,998	3,207	10
Україна	0,330	0,343	0,243	0,234	0,245	0,255	0,261	52

Джерело: розраховано авторами на основі [6]

Таблиця 6

Експортери-лідери на світовому ринку послуг (2012–2018, %)

Країни	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	№
Сполучені Штати Америки	14,460	14,517	14,303	15,253	15,118	14,762	14,276	1
Великобританія	7,153	7,229	7,214	7,184	6,937	6,598	6,482	2
Німеччина	5,568	5,658	5,786	5,589	5,694	5,690	5,707	3
Франція	5,174	5,266	5,266	5,162	5,179	5,092	5,023	4
Китай	4,445	4,290	4,229	4,415	4,174	4,221	4,598	5
Нідерланди	3,711	3,709	3,977	3,994	3,801	4,028	4,179	6
Ірландія	2,299	2,408	2,558	2,693	2,977	3,331	3,545	7
Індія	3,209	3,091	3,034	3,156	3,224	3,429	3,535	8
Японія	3,020	2,802	3,161	3,284	3,502	3,449	3,309	9
Сінгапур	2,865	2,973	3,006	3,145	3,127	3,194	3,171	10
Україна	0,487	0,469	0,287	0,251	0,248	0,262	0,272	50

Джерело: розраховано авторами на основі [6]

Наступним кроком в аналізі місця та перспектив України на світовому ринку послуг є розрахунок частки українського експорту та імпорту в світовому (табл. 5 та 6).

У таблиці наведені 10 країн-лідерів серед світових експортерів послуг та Україна.

Результати розрахунків дають підстави зробити висновок, що Україна зменшує частку імпорту в світовому обсязі. Зменшення з 2012 до 2018 року дорівнює 0,052%. Для порівняння, зменшення частки обсягу імпорту Ірландії складає 1,168%; частки Великобританії – 0,262%. Порівняно з більш розвиненими країнами Україна втрачає свою позицію не так швидко, як інші країни, хоч і має невеликий показник частки.

Також необхідно розрахувати структуру світового експорту послуг, визначити лідерів та місце України (табл. 6).

Аналіз даних таблиці 6 дає підстави стверджувати, що Україна зменшує частку в світовому обсязі експорту швидшими темпами, ніж в обсязі імпорту, 0,210% та 0,052% зменшення за досліджуваний період відповідно.

Для того, щоб проаналізувати перспективи України на світовому ринку послуг, необхідно розробити короткостроковий прогноз. Для прогнозу вибрано основні показники зовнішньої торгівлі: експорт, імпорт, та видову структуру. Для прогнозування вибрано метод експоненціального згладжування Хольта-Вінтерса. Джерелом даних є сайт СOT із метою порівняння з даними Державної статистичної служби України, а саме порівняння структури послуг, адже статистична служба використовує класифікацію, яка відрізняється від класифікації СOT, тож доцільно буде порівняти структуру послуг за двома класифікаціями.

Метод Хольта використовується для прогнозування часових рядів, коли є тенденція до зростання або падіння значень часового ряду. Спершу необхідно розрахувати експоненціально згладжений ряд:

$$L_t = k * Y_t + (1 - k) * (L_{t-1} - T_{t-1}), \quad (1)$$

де L_t – згладжена величина на поточний період;

k – коефіцієнт згладжування ряду;

Y_t – поточні значення ряду (наприклад, обсяг експорту);

L_{t-1} – згладжена величина за попередній період;

T_{t-1} – значення тренду за попередній період.

Коефіцієнт згладжування ряду k задається вручну і знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Чим коефіцієнт ближче до нуля, тим більше вплив тривалих тенденцій, чим ближче до одиниці, тим більший вплив останніх змін в ряді. Для першого періоду на початку даних експоненці-

ально-згладжений ряд дорівнює першому значенню ряду.

Далі потрібно розрахувати значення тренду:

$$T_1 = b * (L_t - L_{t-1}) + (1 - b) * T_{t-1}, \quad (2)$$

де T_t – значення тренду на поточний період;

b – коефіцієнт згладжування тренду;

L_t – експоненціально згладжена величина за поточний період;

L_{t-1} – експоненціально згладжена величина за попередній період;

T_{t-1} – значення тренду за попередній період.

Коефіцієнт згладжування тренду b задається вручну і знаходиться в діапазоні від 0 до 1. Значення тренду для першого періоду дорівнює 0. Наступний етап – прогнозування за методом Хольта. Формула прогнозу:

$$\hat{Y}_t + p = L_t + p * T_t \quad (3)$$

де $\hat{Y}_t + p$ – прогноз по методу Хольта на p період;

L_t – експоненціально згладжена величина за останній період;

p – порядковий номер періоду, на який робимо прогноз;

T_t – тренд за останній період.

Після того як прогноз розроблений, потрібно переконатися в його точності та надійності, для цього треба розрахувати значення прогнозової моделі:

$$\hat{Y}_{t-1} = L_{t-1} + T_{t-1}, \quad (4)$$

де L_{t-1} – значення експоненціально-згладженого ряду за попередній період;

T_{t-1} – значення тренду за попередній період.

Значення тренду не множимо на p , тому що прогнозуємо на 1 період, а в цьому випадку $p = 1$. Після того, як прогноз для аналізу розрахований, можна оцінити точність двома методами: розрахунок помилки та розрахунок коефіцієнту детермінації. Для того щоб оцінити точність методом розрахунку помилки прогнозу, треба розрахувати відхилення помилки моделі від прогнозової моделі за формулою:

$$H = \frac{(Y_t - \hat{Y}_t)^2}{Y_t^2}, \quad (5)$$

де Y_t – фактичне значення;

\hat{Y}_t – прогнозоване значення.

Визначаємо точність прогнозу:

$$U = 1 - H^{AVG}, \quad (6)$$

де H^{AVG} – середнє значення відхилень помилок моделі від прогнозової моделі.

Для більшої впевненості в точності прогнозу варто перевірити його за допомогою коефіцієнта детермінації. Цей показник є статистичною мірою згоди, за допомогою якої можна визначити, наскільки рівняння регресії відповідає реальним даним. Оскільки показник розрахо-

Таблиця 7

Прогноз експорту послуг для України (2020–2023 рр., млн дол. США)

Види послуг	2020	2021	2022	2023
Загальний обсяг	16386,054	16693,082	17000,109	17307,136
Послуги захисту інтелектуальної власності	91,376	91,063	90,751	90,439
Будівельні послуги	114,441	95,162	75,883	56,603
Фінансові послуги	71,545	54,317	37,089	19,861
Державні послуги	252,489	228,733	204,978	181,222
Страхові послуги	15,584	13,876	12,169	10,461
Послуги технічного обслуговування	208,163	191,244	174,325	157,406
Виробничі послуги	1942,130	2060,696	2179,261	2297,826
Інші послуги	2379,530	2438,295	2497,061	2555,826
Культурні послуги	50,430	49,644	48,859	48,074
Телекомунікаційні послуги	4314,808	4735,712	5156,616	5577,521
Транспортні послуги	5765,832	5687,248	5608,664	5530,080
Туристичні послуги та подорожі	1179,727	1047,090	914,453	781,816

Джерело: розроблено авторами на основі [9]

Таблиця 8

Прогноз імпорту послуг для України (2020–2023 рр., млн дол. США)

Види послуг	2020	2021	2022	2023
Загальний обсяг	15832,735	16565,603	17298,470	18055,338
Послуги захисту інтелектуальної власності	708,950	767,424	825,899	884,374
Будівельні послуги	44,092	39,138	34,185	29,231
Фінансові послуги	338,195	274,292	210,389	146,487
Державні послуги	504,064	410,596	317,127	223,659
Страхові	51,472	43,208	34,944	26,681
Послуги з технічного обслуговування	76,669	75,004	73,338	71,673
Виробничі послуги	1423,213	1235,543	874,879	362,417
Інші послуги	1838,893	1948,340	2057,786	2167,233
Культурні послуги	91,324	83,986	76,648	69,310
Телекомунікаційні послуги	683,492	717,238	750,984	784,730
Транспортні послуги	2246,778	2242,167	2237,556	2232,945
Туристичні послуги, та подорожі	9257,200	9977,800	10698,400	11419,001

Джерело: розроблено авторами на основі [9]

Таблиця 9

Прогноз структури ЗТО України (2020–2023 рр., %)

Види послуг	2020	2021	2022	2023
Послуги захисту інтелектуальної власності	2,29	2,31	2,32	2,33
Будівельні послуги	0,49	0,39	0,29	0,19
Фінансові послуги	1,28	0,97	0,66	0,34
Державні послуги	2,77	2,51	2,25	1,99
Страхові	0,22	0,18	0,14	0,11
Послуги з технічного обслуговування	0,86	0,75	0,65	0,54
Виробничі послуги	6,00	6,17	6,33	6,50
Інші послуги	12,78	12,73	12,68	12,63
Культурні послуги	0,42	0,38	0,33	0,28
Телекомунікаційні послуги	15,61	16,64	17,66	18,68
Транспортні послуги	24,82	23,66	22,50	21,34
Туристичні послуги	32,46	33,32	34,19	35,05

Джерело: розроблено авторами на основі [6]

вуеться з використанням реальних та прогнозованих даних, ми можемо скористатися ним, навіть якщо прогнозування відбувалося без складання регресійного рівняння. Для цього варто скористатися формулою:

$$R^2 = \frac{RSS}{TSS}, \quad (7)$$

де RSS – сума квадратів регресійних залишків;

TSS – загальна дисперсія.

Показники RSS та TSS розраховуються за формулами, наведеними нижче. Сума квадратів регресійних залишків:

$$RSS = \sum_{t=1}^n (Y_t - \hat{Y}_t)^2, \quad (8)$$

де Y_t – фактичне значення;

\hat{Y}_t – прогнозоване значення.

Загальна дисперсія:

$$TSS = \sum_{t=1}^n Y_t^2, \quad (9)$$

де $Y_t \in Y$, або фактичним значенням,

Y_t – фактичне значення.

Прогноз розроблено на 5 періодів, до 2023 року. Результати прогнозу експорту світового ринку послуг занесені до таблиці 7.

Розрахунок показав, що за рівноцінних умов експорт України в 2023 році зросте до 17,3 млрд дол. США, що в абсолютному вимірі дорівнюватиме 1,22 млрд дол. США абсолютного приросту експорту. Особливу увагу треба звернути на прогноз телекомунікаційних послуг. Прогноз показав, що обсяг експорту цього виду послуг має найбільший приріст – 1,2 млрд дол. США.

Тобто тенденції, прогнозовані для експорту послуг України та світу, мають однакові напрями. Це говорить про те, що спеціалізація України на послугах, які знаходяться на останніх циклах життя зменшується. Наприклад, обсяг експорту таких послуг, як транспортні, зменшуються в 2023 році до 5,5 млрд дол. США. Це зменшення відповідає тенденціям зміни структури світового експорту. Результати прогнозування обсягу імпорту послуг занесені до табл. 8.

Результати прогнозу дають підстави стверджувати, що за рівних умов імпорт зростає швидше, ніж експорт: 1,2 млрд дол. США приріст експорту та 2,6 млрд. дол. США – у імпорту. За умови виконання прогнозу на 2023 рік торговельний баланс послуг України стане від'ємним.

Імпорт туристичних послуг є основною причиною такого збільшення обсягів імпорту, адже базисне відхилення туристичних послуг дорівнює 78% від суми всіх позитивних відхилень та 97% обсягу від загально-видового відхилення. У 2023 році частка туристичних послуг дорівнює 63,2% від загального обсягу експорту послуг, що означає велику залежність від послуг у цій сфері.

Прогнозовані дані структури ЗТО занесені до таблиці 9. Аналіз даних прогнозу структури показав, що значні зміни часток наявні в сфері туристичних послуг +3,4%, транспортних послуг –4,5%, телекомунікаційних послуг +4,1%. Частки інших видів послуг не зазнали значних змін у структурі.

Класифікації послуг за видом України та СOT відрізняються як за наявністю деяких видів, так і за показниками. По-перше, наявні значні розбіжності в структурі експорту послуг, наприклад, частка транспортних послуг за КЗЕП дорівнює 50%, а за класифікацією СOT – 32%. Це пов'язано з тим, що КЗЕП не має пункту «інші послуги», і тому деякі види послуг, які за класифікацією України віднесені до транспортних, за класифікацією СOT віднесені до інших послуг.

Висновки. У роботі досліджено місце та перспективи розвитку України на світовому ринку послуг. Розраховано структуру світового експорту та імпорту; визначено, що Україна займає 0,2% у структурі світового імпорту та експорту. Визначено перспективи розвитку українських послуг на світовому ринку. Проаналізовано тенденції експорту та імпорту послуг України та їх відповідність до світових тенденцій розвитку.

Розроблено прогноз ключових показників ринку послуг України за методом Хольта. За прогнозом спостерігається збільшення у структурі телекомунікаційних послуг, зменшення транспортних, що відповідає світовим тенденціям розвитку торгівлі послугами. Проаналізовано основні тенденції в обсягах експорту та імпорту. Визначено, що в експорті послуг продовжує зростати обсяг всіх видів послуг, щодо імпорту, то лише імпорт страхових, будівельних, культурних та державних має негативний тренд. Проаналізовано прогнозні дані структури ЗТО. У структурі ЗТО туристичні послуги займають лідируючі позиції, також стрімко збільшують частку у структурі телекомунікаційні послуги.

Список використаних джерел:

1. Костина К.В. Система регулювання торгівлі послугами на глобальному рівні. *Зовнішня торгівля: право та економіка*. 2007. № 1. С. 331–345.
2. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга / пер. с англ., 2-е европ. изд. М.: Издат. дом «Вильямс», 2004. 341 с.
3. Іванова Л.О., Музика О.М. Кон'юнктура ринків: навч. посібник. Львів: Видавництво Львівської комерційної академії, 2011. 447 с.
4. Савко Н.О. Торговельний потенціал України. *Журнал «Бізнес»*. 2010. № 4. С. 15–24.

5. UNCTADstat official website. URL: <https://unctadstat.unctad.org/EN/> (дата звернення 04.04.2020).
6. WTO official website. Trade and tariff data. URL: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm (дата звернення 06.04.2020).
7. Kotler, Ph. (1984). *Marketing Essentials*, 1984. Prentice-Hall, 556 p.
8. Офіційний веб-сайт Державної статистичної служби України. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 11.04.2020).
9. Офіційний веб-сайт Державної статистичної служби України. Класифікація зовнішньоекономічних послуг. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_kzep_2016.htm (дата звернення 12.04.2020).
10. Боярчук А.І., Адвокатова Н.О. Сучасні тенденції розвитку міжнародного ринку транспортних послуг для міжнародного бізнесу. *Науковий Вісник Херсонського державного університету. Серія економічні науки*. 2018. Випуск 29. Частина 1. С. 23–29.
11. Плющик І.А., Гараненко В.В. Аналіз торгівлі послугами у світі. *Міжнародні економічні відносини в умовах нестабільного глобального розвитку*: Матеріали першої всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції молодих вчених, аспірантів та студентів (30 листопада 2016 р., м. Херсон). Херсон: ХНТУ. 2016. С. 20–22. URL: http://kntu.net.ua/ukr/content/download/48413/284893/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_06.12.2016.PDF. (дата звернення 10.04.2020).

References:

1. Kostyna, K.V. (2007). Systema rehuljuvannja torghivli poslughamy na globalnomu rivni [The system of regulation of trade in services at the global level]. *Foreign trade: law and economics*. no. 1. pp. 331–335.
2. Kotler, Ph., Armstrong, G., Sonders, D., Vong, V. (2004). *Osnovy marketyngha [Marketing Essentials]*. Moscow: Vyljjams (in Russian).
3. Ivanova, L.O., Muzyka, O.M. (2011). *Kon'junktura ryнкiv: navch. posibnyk [Market conditions: textbook]*. Lviv: Vydavnytvo Ljvivs'koji komercijnoji akademiji (in Ukrainian).
4. Savko, N.O. (2010). Torghoveljnyj potencial Ukraїny [Trade potential of Ukraine]. *Business Journal*. no.4. pp. 15–24.
5. UNCTADstat official website. Available at: <https://unctadstat.unctad.org/EN/> (accessed 04.04.2020).
6. WTO official website. Trade and tariff data. Available at: https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/statis_e.htm (accessed 06.04.2020).
7. Kotler, Ph. (1984). *Marketing Essentials*, 1984. Prentice-Hall, 556 p.
8. State Statistic Service of Ukraine official website. Foreign economic activity. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua> (accessed 11.04.2020).
9. State Statistic Service of Ukraine official website.. Classification of foreign economic services. Available at: http://www.ukrstat.gov.ua/klasf/st_kls/op_kzep_2016.htm (accessed 12.04.2020).
10. Bojarchuk, A.I., Advokatova, N.O. (2018). Suchasni tendenciji rozvytku mizhnarodnogho rynku transportnykh poslugh dlja mizhnarodnogho biznesu [Current trends in the international market of transport services for international business]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Economic sciences series*. vol. 29.part 1. pp. 23–29.
11. Pljushhyk, I.A., Gharanenko, V.V. (2016). Analiz torghivli poslughamy u sviti [Analysis of trade in services in the world]. Proceedings of the International economic relations in the conditions of unstable global development (Ukraine, Kherson, 30 November 2016). Kherson: KNTU. Pp. 20–22. Available at: http://kntu.net.ua/ukr/content/download/48413/284893/file/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA_%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%97_06.12.2016.PDF. (accessed 10.04.2020).

**ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ
НАЦІОНАЛЬНИМ ГОСПОДАРСТВОМ**

УДК 338.433

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-5>**Ананійчук Ю.В.**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
Миколаївського національного аграрного університету**Ananiychuk Yuliia**

Mykolayiv National Agrarian University

**ЛОГІСТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ
АГРОХОЛДИНГОВИХ КОМПАНІЙ****LOGISTICS SUPPORT OF AGRARIAN HOLDINGS**

У статті визначено роль логістики у забезпеченні діяльності агрохолдингових компаній. Сформовано основні логістичні орієнтири для сільського господарства з позиції великих товаровиробників. Виявлено тенденції у розвитку інфраструктурних об'єктів логістики аграрних холдингів щодо зберігання та транспортування сільськогосподарської продукції з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, гарантування безпеки, ефективного використання ресурсів. Доведено, що використання логістики як інструменту діяльності компаній забезпечує процес управління достатнім та ефективним, з погляду витрат та часу перебігу, потоком ресурсів. Проведено оцінку діяльності агрохолдингів та виявлено, що планування, контроль за процесами, адаптація управлінських рішень до зміни ситуації на ринку спонукає до підвищення конкурентних позицій на ринку. Компанії знаходять нові можливості управління, які спонукають до підвищення результативності рішень, подібний підхід дає змогу забезпечувати штучний інтелект, який автоматично проводить порівняння, знаходить відхилення й визначає пріоритетні чинники з метою використання цієї інформації для адаптації управлінських рішень з огляду на зміну ситуації на аграрному ринку, вплив ТНК.

Ключові слова: агрохолдинг, транснаціональна корпорація, логістика, аграрний сектор, елеваторні потужності, збут, логістичний інсорсинг, транспорт, штучний інтелект.

В статье определена роль логистики в обеспечении деятельности агрохолдинговых компаний. Сформированы основные логистические ориентиры для сельского хозяйства с позиции крупных товаропроизводителей. Выявлены тенденции в развитии инфраструктурных объектов логистики аграрных холдингов по хранению и транспортировке сельскохозяйственной продукции с целью достижения максимальной эффективности каждого элемента логистической системы, обеспечения безопасности, эффективного использования ресурсов. Доказано, что использование логистики как инструмента деятельности компаний обеспечивает процесс управления достаточным и эффективным, с точки зрения затрат и времени, потоком ресурсов. Проведена оценка деятельности агрохолдингов и выявлено, что планирование, контроль за процессами, адаптация управленческих решений к изменению ситуации на рынке побуждает к повышению конкурентных позиций на рынке. Компании находят новые возможности управления, побуждающие к повышению результативности решений, подобный подход позволяет обеспечивать искусственный интеллект, который автоматически проводит сравнение, находит отклонения и определяет приоритетные факторы с целью использования этой информации для адаптации управленческих решений с учетом изменения ситуации на аграрном рынке, влияния ТНК.

Ключевые слова: агрохолдинг, транснациональная корпорация, логистика, аграрный сектор, элеваторные мощности, сбыт, логистический инсорсинг, транспорт, искусственный интеллект.

The article defines the role of logistics in ensuring the activities of agrarian holdings. The main logistical guidelines for agriculture from the point of large producers have been formed. It is stipulated that multinational companies in the agrarian business play a significant competitive role that influences the activities of enterprises in view of products for sale, markets, logistics. Development trends of infrastructure facilities and logistics of agrarian holdings for storage and transportation of agricultural products

in order to achieve maximum efficiency of each logistics element as a system are given. The main idea of that is to ensure its economic security and efficient use of labor and natural resources, proper quality of agricultural products and food, stimulate production and supply of ecologically clean products to the foreign market, introduction of modern technologies of processing of agricultural products and increase of ecological safety of foodstuff. The logistics capacities of LTD Nibulon and Kernel have been studied, which provide opportunities to reduce the cost of transportation, warehousing and encourage a reduction of time for delivery of products from producer to consumer. It was determined and emphasised that agricultural transport still predominates in the transportation of agricultural products, but agrarian corporations effectively use river logistics and the services of their own transport and logistics providers. It is determined that promising areas of logistics development are investments of agricultural corporations in the modernization of transportation means, infrastructure facilities in the system of river and sea navigation, increasing the use of economical methods of transportation. It is proved that the use of logistics as a tool, provides a sufficient and efficient growth in terms of cost, time and resources' flow. It is noted that agrarian holdings are still the leading players in the market of agricultural products of Ukraine. The effective management of external and domestic transportation in the activities of agrarian holdings is becoming extremely important due to growing export opportunities.

Key words: agrarian holdings, multinational corporation, logistics, agricultural sector, elevator capacities, agriculture, sales, logistic insourcing, transport.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За сучасних умов розвитку аграрних ринків і технологій саме логістика є одним із важливих чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу, задоволення потреб споживачів. Логістична діяльність спонукає до максимальної реалізації можливостей аграрного бізнесу, поєднання виробництва, зберігання, транспортування продукції. Задоволення потреб виробників може відбуватися переважно за рахунок власних можливостей, підсилює результативність аграрного бізнесу, що доводить практичний досвід агрохолдингових об'єднань.

В аграрному секторі економіки України протягом останніх років холдингові компанії стабільно нарощують свої позиції. Агрохолдинги розширюють земельний банк, залучають інвестиційні ресурси у логістичну діяльність (транспортна, техніко-технологічна, складська). Логістичні системи агрохолдингів забезпечують можливості щодо зниження витрат на транспортування, складування, зберігання, спонукають до скорочення часу на доставку продукції від виробника до споживача. Розвиток логістичної діяльності є вимогою часу. Розширення логістичних можливостей забезпечує поєднання власних інтересів аграрного бізнесу і результативність процесів через зниження залежності від інших гравців аграрного ринку.

Логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній являє собою механізм забезпечення ефективної діяльності, що реалізується з метою досягнення максимальної ефективності кожного елемента логістичної системи, гарантування відповідного рівня безпеки у процесі функціонування та максимального задоволення вимог кінцевого споживача з мінімальними витратами, забезпечення ефек-

тивного використання трудових та природних ресурсів, підвищення якості сільськогосподарської продукції і продовольства, стимулювання збільшення обсягів виробництва та постачання на зовнішній ринок екологічно чистої продукції, впровадження сучасних технологій з переробки тощо [1].

Саме тому актуальність питання залишається суттєвим вектором наукових досліджень у сфері аграрного бізнесу, у тому числі з урахуванням уже набутого практичного досвіду агрохолдингових об'єднань.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Логістичні процеси та явища досліджували О. Величко [14], Т. Косарева, В. Перебийніс, І. Смирнов, Н. Струк [14], В. Смирчинський, О. Сумець [1]. Авторами визначено, що логістика є вагомою перевагою у розвитку сучасного бізнесу через поєднання можливостей, які сприяють розвитку за рахунок власних створених потужностей. Особливості розвитку агрохолдингів досліджено у наукових працях учених, таких як: В. Андрійчук, О. Бородіна [4], В. Геєць, А. Данкевич [3], С. Дем'яненко, Т. Дудар, Т. Зінчук, І. Крючкова, М. Макаревич [2], О. Мороз, Л. Молдаван, Ю. Нестерчук, П. Саблук.

Авторами визначено, що за останні роки агрохолдинги значно розширили масштаби і географію своєї діяльності, галузеву спеціалізацію з оптимізацією технологічного процесу та впровадженням у практику агробізнесу новітніх досягнень науково-технічного прогресу. Важливим елементом підвищення конкурентоспроможності агрохолдингів є розвиток логістичного забезпечення, що дає змогу максимально скоротити витрати під час залучення мінімального обсягу ресурсів. Саме тому дослідження питання з теоретичної, методичної й практичної позиції не втрачає своєї актуаль-

ності та потребує прийняття відповідних управлінських рішень у напрямі адаптації до ситуації через поширення сфери дії транснаціональних корпорацій.

Формулювання цілей статті. Трансформаційні процеси спонукали до розширення виробничих потужностей агрохолдингів. Підприємства холдингового типу поєднали широкий спектр видів діяльності, що дало змогу розширити і логістичну діяльність. Метою дослідження є обґрунтування сутності, складників та особливостей логістичної діяльності агрохолдингових об'єднань, виявлення пріоритетів щодо розвитку аграрного бізнесу з огляду на виявлені переваги, можливі обмеження, вплив транснаціонального бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Одним із важливих напрямів розвитку національної економіки є розвиток аграрного сектору, від якого залежить гарантування продовольчої безпеки держави. В умовах глобалізації економічних перетворень основними суб'єктами аграрного ринку стали великі організаційні утворення типу інтегрованих виробничих структур – агрокомбінатів, агрохолдингів, концернів, корпорацій, діяльність яких зосереджує у собі збільшення масштабу сільськогосподарського виробництва та централізацію основних виробничих об'єктів.

Транснаціональні компанії (далі за текстом – ТНК) в аграрному бізнесі є вагомою конкурентною силою, яка здійснює вплив на діяльність підприємств з огляду на асортимент продукції на продаж, ринки збуту, логістичний супровід тощо. З урахуванням можливостей транснаціональних компаній трансформуються управлінські рішення інших гравців ринку, у тому числі агрохолдингів. Останні роки засвідчують активне поширення сфери діяльності транснаціональних компаній у тому числі в аграрному бізнесі. Діяльність ТНК спрямована на постійне розширення, що зумовлює організацію міжнародного виробництва з єдиним інформаційним простором, створення міжнародного ринку капіталів, робочої сили, науково-технічних, консультаційних та інших послуг [2].

Транснаціональний бізнес характеризується такими ознаками, як: спроможність оптимально розподіляти підприємства головної компанії у різних країнах, враховуючи розмір національних ринків, темпи економічного зростання цін, доступність економічних ресурсів, можливість за рахунок прямих інвестицій долати різні бар'єри на шляху впровадження своїх товарів на ринок тієї або іншої країни за рахунок експорту, широке використання фінансових ресурсів інших країн світу, безперервна інформованість про кон'юнктуру товарних, валютних

і фінансових ринків у різних країнах, що дає змогу оперативно спрямовувати потоки капіталів у ті країни, де складаються сприятливі умови для отримання максимального прибутку [16].

Аграрні ТНК постачають високотехнологічні продукти та послуги, координуючи глобальні виробничі системи за допомогою складних мереж взаємодії між постачальниками і різними режимами управління (від прямої власності на закордонні філії до договірних відносин у разі способів організації міжнародного виробництва, не пов'язаних з участю в акціонерному капіталі, і до комерційних угод). Саме транснаціональні виробничі системи тісно переплітаються з розподільними системами, де провідні позиції займають великі компанії, що надають логістичні послуги, пов'язані з розподілом матеріального потоку.

В Україні близько 40 виробничих об'єднань володіють більш ніж 50 тис. га земель, 150 компаній мають земельний фонд у розмірі від 20,0 до 50,0 тис. га і мають потенційні можливості щодо нарощування земель та перетворення в агрохолдинги. Кількість земельних угідь, що використовуються у процесі аграрного виробництва в Україні, становить 32,0–33,0 млн га, з яких 40% обробляються малими та середніми за розмірами підприємствами [1].

Саме тому логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній повинно включати підвищення рівня конкуренції, борючись за ринки у глобальному масштабі, що сприятиме розвитку нових технологій, впровадженню інновацій, прискоренню науково-технічного прогресу. Агрохолдингові компанії мають значну питому вагу іноземного капіталу, що надає додаткові можливості у залученні іноземних позик, спонукає до співпраці з Міжнародними фінансовими організаціями, у тому числі Групою Світового Банку. Управління такими структурами потребує нових підходів, що ґрунтуються на системному осмисленні ключових проблем та їх вирішення від нижнього рівня ієрархії (дочірні компанії) до вищого рівня (материнська компанія).

Використання логістики як інструменту основного виду діяльності компаній забезпечує процес управління достатнім та ефективним (з погляду витрат та часу перебігу) потоком сировини, матеріалів, незавершеного виробництва, готової продукції, послуг, фінансів, інформації тощо. Найбільшими підприємствами на аграрному ринку України є агрохолдинги. Агрохолдинги надають лівову частку ВВП, створюють робочі місця, 40% експорту становить сільськогосподарська продукція. Земельний банк найбільших агрохолдингів становить 2569 тис. гектарів (рис. 1).

Земельний банк за останні роки майже не змінюється, така тенденція пов'язана з відповідними технологічними змінами. Для зменшення залежності від кліматичних умов ключовими позиціями для агрохолдингів є модернізація виробництва, використання технологій «точного висіву», стійких до хвороб і погодних умов гібридів. Основними напрямками логістики у корпоративних інтегрованих формуваннях є транспортування та зберігання сільськогосподарської продукції. Обсяг сертифікованих українських зерносховищ налічує понад 800 елеваторів потужністю 33,8 млн тонн, загалом у країні понад 1300 зерносховищ потужністю понад 42 млн тонн, третина з яких належить агрохолдингам. Майже 82% сховищ мають можливість відвантаження продукції на залізничний транспорт. Серед великих зерносховищ від 50 тис. тонн у 17 українських областях загальна місткість елеваторів становить 7,6 млн тонн. На зерносховища силосного типу припадає 81%, тобто 6 млн тонн ємностей, що засвідчує високий поріг технічного забезпечення галузі. Майже всі елеватори приймають зернові культури, пшеницю і ячмінь (у відсотках – 95% і 93% відповідно), 82% елеваторів займаються заготівлею кукурудзи, а 72% – ріпаку. На заготівлю сої та соняшнику припадає найменша частка компаній (48% і 64% відповідно) [9].

Досвід діяльності ТОВ СП «Нібулон» [10] засвідчує, що розвинута мережа філій забезпечує масштабну роботу у різних кліматичних умовах. Так, компанія має можливість проводити ефективну торговельно-закупівельну діяльність, наявність лінійних елеваторів та перевантажувальних терміналів дає змогу укладати договори на поставку продукції безпосередньо з виробниками у відповідних регіонах, не потребуючи послуг посередників, також

маючи повний комплект високопродуктивної імпоротної техніки, власний автомобільний парк, виключає залучення сторонніх автотранспортних засобів. Серед виробників сільськогосподарської продукції суттєву й потужну транспортну забезпечувальну логістику має агрохолдинг «Кернел» [11]. Досвід діяльності компанії засвідчує, що завдяки диверсифікованим інвестиціям сучасна експортна інфраструктура може бути представлена традиційними морськими торговими портами та сучасними портовими терміналами для перевезення продукції. Портові термінали аграрної компанії «Кернел» забезпечують ефективний контроль усього експортного логістичного ланцюга за зерновими, соняшником та олією. Компанія має унікальну платформу для експорту сільськогосподарської продукції, виробленої в Україні, а також для транзиту зерна.

Під час експлуатації елеваторних та логістичних потужностей підприємства значно більше експортують продукції, ніж виробляють, тобто активно використовують логістичний інсорсинг як процес забезпечення виконання окремого потокового процесу суб'єктів інтеграції підконтрольним у межах формування логістичним провайдером із додатковим завантаженням його потужностей як незалежного оператора логістичних послуг [13].

У логістичній структурі транспорту ТОВ СП «Нібулон» [10] найбільшу частку становить водний транспорт, який займає 62%, на залізничний транспорт припадає частка у 36%, автомобільний транспорт становить лише 2%. Флот компанії становить 77 суден, що транспортували внутрішніми водними шляхами понад 3500 тис. тонн вантажів, з яких 202 тис. тонн – для сторонніх організацій (рис. 2). Підприємством заплановано збільшення

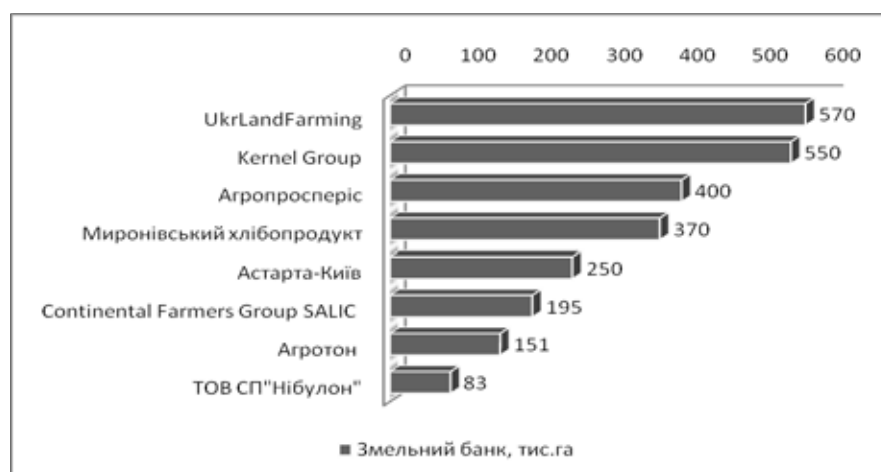


Рис. 1. Земельний банк агрохолдингів України, тис. га

Джерело: узагальнено автором з використанням [8]

флоту до 100 суден із можливістю транспортування водними шляхами до 6 млн тонн на рік. При цьому ТОВ СП «Нібулон» надає такі транспортно-логістичні послуги: виробництво буксирно-кантовочних операцій у портах України; оперування буксирами; буксирування об'єктів між портами Чорного та Азовського морів; логістичне забезпечення різних напрямів перевезень [10]. З метою забезпечення суден допоміжним обладнанням і матеріалами підприємство співпрацює зі всесвітньо відомими виробниками суднового устаткування, такими як АВ Volvo Penta (Швеція) – дизельні генератори, AMCO Metall-Service GmbH (Німеччина) – алюмінієвий металопрокат, TRIPOMET SHIP'S EQUIPMENT S.R.L (Румунія) – палубне обладнання, DMT Design S.A. (Румунія) – якорне і швартувальне обладнання, HELKAMA BICA OY (Фінляндія) – кабельна продукція, Fator S.A. (Польща) – світильники, Baglietto S.R.L. (Італія) – корабельний металопрокат та інші. Основна водна транспортна база компанії знаходиться у місті Миколаєві. У місті, яке має відповідні історичні можливості розвитку торговельного флоту та морської логістики.

Станом на початок 2020 року загальний обсяг зберігання зерна становить 2 млн тонн, загальна місткість елеваторних ємностей – 1,89 млн тонн. Мережа компанії ТОВ СП «Нібулон» включає 25 перевантажувальних терміналів і комплексів із приймання, зберігання і відвантаження зернових та олійних, що у сукупності становить 388 зерносховищ силосного типу та приватного морського терміналу, на якому функціонують комплекси з приймання, відвантаження, сушіння й очищення зерна і склад підлогового зберігання з активним вентиляванням місткістю до 8 тис. тонн.

Компанія «Кернел» володіє приватною мережею елеваторів в Україні загальною потужністю одноразового зберігання в більш ніж 2,84 млн тонн зернових та двома глибоководними портами на узбережжі Чорного моря [11]. Логістика компанії переходить на координування роботи за допомогою штучного інтелекту. Система враховує усі можливі форс-мажорні обставини (погіршення погодних умов, несправність елеватора, затримки на залізниці тощо). Штучний інтелект повністю моделює ланцюг транспортування врожаю, починаючи від поля і закінчуючи навантаженням у порту. Інноваційна імітаційна дозволяє проаналізувати минулий і майбутній сезони, допущені помилки, врахувати зміни і скласти кілька варіантів руху зерна від поля до порту. Робота імітаційної моделі транспортування урожаю за допомогою штучного інтелекту включає: акумулювання обліковими програмами даних збирання врожаю, вибір варіантів вивезення на елеватори, внесення прогнозу врожайності, вирахування дати дозрівання культур, розрахунок потрібної кількості вантажів і хоперів, розроблення логістичних сценаріїв, в яких вказується дата, поле і склад, з якого доцільніше доставити зібраний урожай, обсяг для прийняття усього урожаю і максимізації оборотності елеватора [12].

Масштаби діяльності сучасних міжнародних компаній дозволяють контролювати більшу половину світової торгівлі та виробництва, панувати в усіх сферах економіки. Кількість ТНК постійно зростає, так, загальна кількість становить понад 80 тис, проте лише 3% із загального обсягу припадає на сільське господарство. ТНК, що знаходяться в Україні, сприяють активному використанню передо-

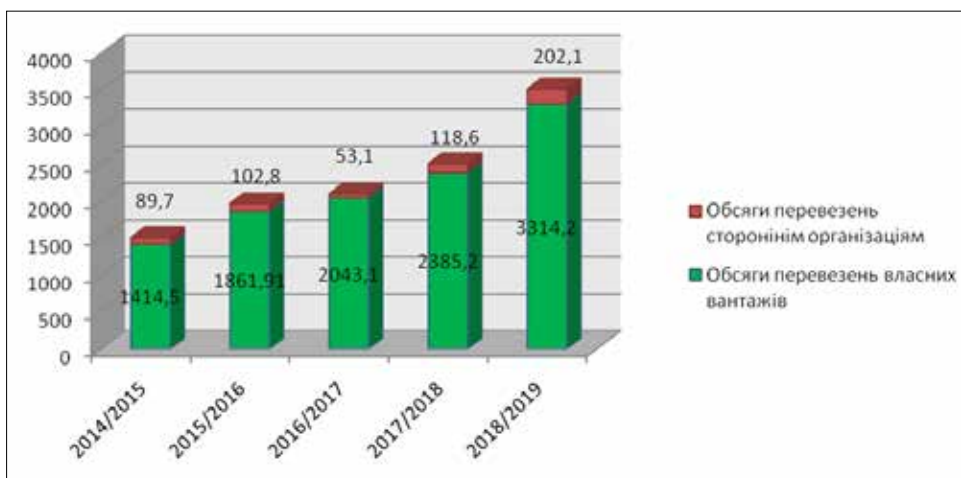


Рис. 2. Обсяги перевезень вантажів морським транспортом ТОВ СП «НІБУЛОН», тис. тонн

Джерело: побудовано за даними [11]

вої техніки, високоякісного посівного матеріалу та засобів захисту рослин. З усього числа аграрних транснаціональних компаній, які працюють в Україні, можна виділити найбільш відомі: Cargill (рослинництво і тваринництво, продукти харчування), McDonald's, Nestle, Kraft Foods (ТМ «Люкс»), Lactalis (ТМ «President»), Pepsico, Danone («Даніссімо», «Актімель») [13]. Поширення сфери дії ТНК обмежує можливості вітчизняних підприємств, але водночас стимулює їх до підвищення власних конкурентних позицій, що доводить практичний досвід ТОВ СП «Нібулон» та компанії «Кернел».

Отже, логістичне забезпечення діяльності агрохолдингових компаній повинно включати насамперед забезпечення ефективної діяльності, що досягається за рахунок максимальної ефективності кожного елемента логістичного ланцюга. Так, наявність власного флоту, портів, елеваторів та застосування новітніх технологій значно скорочує витрати на транспортування та якісне зберігання продукції. Маючи власну логістику, агрохолдинги повністю планують та контролюють виробничий процес, що надає змогу отримати продукцію за мінімальних супутніх витрат, спонукає до підвищення конкурентних позицій на ринку. Компанії знаходять нові можливості управління, які сприяють підвищенню результативності рішень та їх адаптації до зміни ситуації. Подібний підхід дозволяє забезпечувати не лише участь команди висококваліфікованих менеджерів різного рівня, а й штучний інтелект, який автоматично проводить порівняння, знаходить відхилення й визначає пріоритетні чинники з метою використання цієї інформації для адаптації управлінських рішень з огляду на зміну ситуації на аграрному ринку.

Висновки. Аграрні холдинги залишаються провідними гравцями на ринку сільськогосподарської продукції України. Ефективне управління розвитком системи зовнішніх та внутрішніх перевезень у діяльності агрохолдингових компаній щороку набуває все більшого значення, у тому числі через нарощування екс-

портних можливостей. У перевезенні сільськогосподарської продукції все ще переважає залізничний транспорт, проте деякі аграрні корпорації ефективно використовують річкову логістику та послуги власних транспортно-логістичних провайдерів. Виявлено, що серед виробників аграрної продукції суттєве логістичне забезпечення усіх процесів (від матеріального постачання виробничих процесів до експортування продукції) мають агрохолдинги «Кернел» та ТОВ СП «Нібулон» (водний транспорт займає близько 60 відсотків від загального транспортного потоку агропродукції). Перспективними напрямками розвитку логістики є інвестиції аграрних корпорацій в оновлення засобів транспортування, інфраструктурних об'єктів у системі річкової та морської навігації, збільшення обсягів використання ощадливих способів транспортування агропродукції. Агрохолдинги планують, адаптують та контролюють усі процеси, компанії знаходять нові можливості з управління, які спонукають до підвищення результативності рішень, адаптації рішень до зміни ситуації на аграрному ринку, у тому числі з огляду на позиції ТНК.

В умовах посилення глобальних проявів транснаціонального бізнесу, з огляду на потребу підвищення конкурентних позицій аграрних гравців на світовому ринку, переваги логістики є суттєвими. Логістичне забезпечення діяльності включає забезпечення ефективної діяльності за рахунок формування дієвого логістичного ланцюга. Наявність власної матеріально-технічної бази (від власного флоту, портів, елеваторів до адаптованих технологій) значно скорочує витрати підприємства, забезпечуючи дієвий контроль та швидку адаптацію до змін. За наявності власної логістичної системи підприємство має можливість контролювати виробничий процес, отримувати результати діяльності з огляду на потреби компанії та ринку, підвищувати власні конкурентні позиції, що доводить досвід агрохолдингових компаній.

Список використаних джерел:

1. Сумець О. Основні компоненти логістичного менеджменту в аспекті забезпечення безпеки й ефективної логістичної діяльності підприємств. *Комунальне господарство міст*. 2014. Випуск 111. С. 194–201.
2. Макаревич М.Л. Правове регулювання готельного та туристичного бізнесу : навчальний посібник. СПб. 2015. 36 с.
3. Данкевич А.Є. Напрями підвищення ефективності господарської діяльності агрохолдингів. URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_4-6/DANKEVYCH.pdf (дата звернення : 25.04.2020).
4. Бородіна О.М. Агрохолдинг як база формування корпоративного аграрного устрою України. *Економіка АПК*. 2011. С. 21–28.
5. Потапова Н.А. Системні характеристики логістики АПК. Вісник НУ «Львівська політехніка». 2010. № 690. С. 694-702 URL:<http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11976/1/123.pdf> (дата звернення: 02.03.2020).

6. Пономарьова Ю. В. Логістика: навчальний посібник. Центр навчальної літератури. 2003. 192 с.
7. Названо ТОП-10 агрохолдингів України за розміром земельного банку URL: <https://agronews.ua/node/144823/> (дата звернення : 26.04.2020).
8. Елеватори України. URL: <https://tripoli.land/elevators> (дата звернення: 05.03.2020).
9. Величко О.П. Логістичний інсорсинг в діяльності агрохолдингових компаній. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*. 2012. Вип. 1(59), Ч. 2. С. 79–83.
10. Офіційний сайт ТОВ СП «Нібулон» URL: <http://www.nibulon.com/> (дата звернення : 05.03.2020).
11. Кернел – виробництво і експорт соняшникової олії та експорт зернових» URL: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (дата звернення : 07.03.2020).
12. Вперше у світі: Кернел керуватиме логістикою зерна за допомогою штучного інтелекту. URL: <https://landlord.ua/news/vpershe-u-sviti-kernel-keruvatyme-lohistrykoiu-zerna-zadomohoiu-shtuchnoho-intelektu> (дата звернення : 29.04.2020).
13. Аграрні транснаціональні корпорації в Україні та світі. Журнал аграрний тиждень. Україна. URL: <https://a7d.com.ua/4125-agrarn-transnacionaln-korporatsii-v-ukrayin-ta-svt.html> (дата звернення : 28.04.2020).
14. Струк Н. Забезпечення логістико-орієнтованого управління потоковими процесами на підприємствах АПК. *Аграрна економіка*. 2013. № 1–2. С. 109–114.
15. Величко О. Логістичне управління та управління логістикою. *Аграрна наука XXI століття: реалії та перспективи* : матеріали II Міжнар.нау.-практ. Інтернет-конф. Дніпропетровськ., 2012. С. 40–43.
16. Міжнародний бізнес / В.А. Вергун, А.І. Кредісов, О.І. Ступницький та ін. ; за ред. В.А. Вергун. ВАДЕКС., 2014. 810 с.

References:

1. Makarevych M.L. (2015) *Pravove rehulivannia hotelnoho ta turystychnoho biznesu : navchalnyi posibnyk* [Legal regulation of hotel and tourism business: a textbook]. SPB. pp 36.
2. Sumets O. (2014) *Osnovni komponenty lohistrychnoho menedzhmentu v aspekti zabezpechennia bezpeky u efektyvnoi lohistrychnoi diialnosti pidpriemstv* [The main components of logistics management in terms of security and efficient logistics of enterprises]. *Komunalne hospodarstvo mist*, vol. 111, pp.194–201.
3. Dankevych A.Ie. *Napriamy pidvyshchennia efektyvnosti hospodarskoi diialnosti ahrokhodyniv* [Directions for improving the efficiency of economic activity of agricultural holdings] Available at: http://www.nbu.gov.ua/portal/Chem_Biol/Agroin/2011_4-6/DANKEVYCH.pdf (accessed 24 April 2020).
4. Borodina O.M. (2011) *Ahrokhodyniv yak baza formuvannia korporatyvnoho ahrarnoho ustroiu Ukrainy* [Agroholding as a base for the formation of the corporate agrarian system of Ukraine]. *Ekonomika APK*, pp. 21–28.
5. Potapova N.A. (2010) *Systemni kharakterystyky lohistryky APK* [System characteristics of agro-industrial logistics]. *Visnyk NU «Lvivska politehnika»*, vol. 690, pp. 694–702. Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/11976/1/123.pdf> (accessed 02 March 2020).
6. Ponomarova Yu.V. (2003) *Lohistryka: navchalnyi posibnyk* [Logistics: a textbook]. *Tsentr navchalnoi literatury*, pp.192.
7. *Nazvano TOP-10 ahrokhodyniv Ukrainy za rozmirom zemelnoho банку* [Named the TOP-10 agricultural holdings in Ukraine by the size of the land bank]. Available at: <https://agronews.ua/node/144823/> (accessed 26 April 2020).
8. *Elevatory Ukrainy* [Elevators of Ukraine] Available at: <https://tripoli.land/elevator> (accessed 05 March 2020).
9. Velychko O. P. (2012) *Lohistrychni insorsynh v diialnosti ahrokhodynovykh kompanii* [Logistic insourcing in the activities of agricultural holding companies]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Seriya «Ekonomichni nauky»*, vol. 1(59), no. 2, pp. 79–83.
10. *Ofitsiyni sait TOV SP «Nibulon»* [Official site of JV Nibulon LLC] Available at: <http://www.nibulon.com/> (accessed 05 March 2020).
11. *Kernel – vyrobnytstvo i eksport soniashnykovoi olii ta eksport zernovykh* [Kernel – production and export of sunflower oil and grain exports]. Available at: <https://latifundist.com/kompanii/141-kernel-grupp> (accessed 07 March 2020).
12. *Vpershe u sviti: Kernel keruvatyme lohistrykoiu zerna za dopomohoiu shtuchnoho intelektu* [For the first time in the world: Kernel will manage grain logistics with the help of artificial intelligence]. Available at: <https://landlord.ua/news/vpershe-u-sviti-kernel-keruvatyme-lohistrykoiu-zerna-zadomohoiu-shtuchnoho-intelektu> (accessed 29 April 2020).
13. *Ahrarni transnatsionalni korporatsii v Ukraini ta sviti* [Agrarian transnational corporations in Ukraine and the world]. *Zhurnal ahararnyi tyzhden*. Available at: <https://a7d.com.ua/4125-agrarn-transnacionaln-korporatsii-v-ukrayin-ta-svt.html> (accessed 28 April 2020).

14. Struk N. (2013) Zabezpechennia lohistyko-orientovanoho upravlinnia potokovymy protsesamy na pidpriemstvakh APK [Providing logistics-oriented management of flow processes at agro-industrial enterprises]. *Ahrarna ekonomika*, vol. 1–2, pp. 109–114.
15. Velychko O. (2013) Lohistychnе upravlinnia ta upravlinnia lohistykoiu [Logistics management and logistics management]. *Ahrarna nauka XXI stolittia: realii ta perspektyvy (Ukraina, Dnipropetrovsk, 2012)*, Dnipropetrovsk, pp. 40–43.
16. V. A. Verhun, A. I. Kredisov, O. I. Stupnytskyi ta in. (2014) Mizhnarodnyi biznes [International business]. VADEKS, pp. 810.

УДК 005.21:633.88(477)

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-6>**Мірзоєва Т.В.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
Національного університету біоресурсів і природокористування України**Гуменюк І.Л.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, економіки та економічної кібернетики
Подільського спеціального навчально-реабілітаційного
соціально-економічного коледжу**Mirzoeva Tetiana**

National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

Humeniuk Iryna

Podilsky Special Education and Rehabilitation Socio-Economic College

ХАРАКТЕРИСТИКА РІЗНИХ ВИДІВ СТРАТЕГІЙ У КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ЛІКАРСЬКОГО РОСЛИННИЦТВА В УКРАЇНІ

DESCRIPTION OF THE DIFFERENT TYPES OF STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF MEDICINAL CROP PRODUCTION IN UKRAINE

У статті розглянуто основні види стратегій, які найбільше розповсюджені в сучасному світі бізнесу, в контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні. Виокремлені їхні основні недоліки, переваги та характерні ознаки. Зокрема, виявлено, що найчастіше застосовуються так звані базисні стратегії. У їхній сукупності основною є наступальна стратегія, метою якої є завоювання певної позиції на ринку або позиції лідера на новому ринку чи в новій галузі. З'ясовано, що наступальні стратегії переважно використовуються на підприємствах або в галузях, які мають досить високий фінансовий потенціал. Розглянуто різновиди наступальних стратегій, такі як: стратегії концентрованого (обмеженого) зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання та посилення позицій на ринку. Як модель стратегії розвитку лікарського рослинництва в Україні запропоновано використати комбінацію стратегій зростання, концентрації та диверсифікації.

Ключові слова: лікарське рослинництво, стратегія розвитку, види стратегій, наступальна стратегія.

В статье рассмотрены основные виды стратегий, наиболее распространенные в современном мире бизнеса, в контексте развития лекарственного растениеводства в Украине. Выделены их основные недостатки, преимущества и отличительные признаки. В частности, выявлено, что чаще всего применяются так называемые базисные стратегии. В их совокупности основной является наступательная стратегия, целью которой является завоевание определенной позиции на рынке или позиции на новом рынке или в новой отрасли. Выяснено, что наступательные стратегии преимущественно используются на предприятиях или в отраслях, имеющих достаточно высокий финансовый потенциал. Рассмотрены разновидности наступательных стратегий, такие как: стратегии концентрированного роста, стратегии интегрированного роста, стратегии диверсифицированного роста и усиления позиций на рынке. В качестве модели стратегии развития лекарственного растениеводства в Украине предложено использовать комбинацию стратегий роста, концентрации и диверсификации.

Ключевые слова: лекарственное растениеводство, стратегия развития, виды стратегий, наступательная стратегия.

The main types of strategies are considered in the article, most common in the modern business world, in the context of the development of medicinal plant production in Ukraine. Their main disadvantages, advantages and characteristics are highlighted. In particular, it was found that the so-called

basic strategies are most often used. The main strategy in this group is offensive strategy. Its goal is to gain a certain position in the market or a position of a leader in a new market or in a new industry. It has been found that offensive strategies are mainly used in enterprises or industries that have a fairly high financial potential. Varieties of offensive strategies are considered: concentrated growth strategies, integrated growth strategies, diversified growth strategies and strengthening market positions. It is established that the strategies of limited growth are most often followed in the modern world of business. This option is characterized by the definition of goals based on the results achieved. The results are adjusted depending on additional factors. This alternative is chosen because it is the easiest, most convenient and least risky way of development. Types of concentrated growth strategies: strategy to strengthen its position in the market; market development strategy – involves the search for new markets for goods that are already produced; product development strategy, which provides for growth through the release of new products. Strategies for integrated growth include business expansion through the formation of new structures. The main types of integrated growth strategies are: reverse vertical integration strategy and advanced vertical integration strategy. Since medicinal plant growing is a separate industry, the purpose of which is the production of the final product and customer satisfaction, we consider it possible to apply to it one or more of the considered types of enterprise development strategy. As a model of strategy of development of medicinal plant growing in Ukraine it is offered to use a combination of strategies of growth, concentration and diversification.

Key words: production of medicinal plants, development strategy, types of strategies, offensive strategy.

Постановка проблеми. Стратегія нині – це складна і потужна зброя, за допомогою якої можна протистояти змінним умовам сьогодення. При цьому впровадження та використання цієї зброї – справа недешева. Але практичний досвід свідчить, що розроблення стратегії на майбутнє виправдовує себе, особливо в умовах нестабільності. Підтвердженням цього є те, що основними причинами розроблення стратегії є вихід із поточної кризової ситуації, зниження рівня невизначеності внутрішнього і зовнішнього середовища, стимулювання надходження інвестицій. Стратегія – той інструмент у сучасному світі, що дає змогу налагодити ту чи іншу справу. Одним із напрямів діяльності в Україні, що нині потребує уваги з боку науковців, є лікарське рослинництво. Досить успішне за часів Радянського Союзу й таке, що ледь виживає в умовах сьогодення, вітчизняне лікарське рослинництво нині потребує чіткої стратегії розвитку на майбутнє.

Основними складовими елементами процесу виробництва у сфері лікарського рослинництва, що сформувалися впродовж багатьох століть та які, на наш погляд, потрібно брати до уваги в умовах сьогодення під час формування стратегії розвитку цієї сфери, вважаємо, є: 1) вирощування та збір культивованих лікарських рослин; 2) збір дикорослих ЛР; 3) первинна обробка сировини; 4) подрібнення та сушіння сировини; 5) аналіз продукції на предмет встановлення чистоти та якості; 6) виробництво зборів (чаїв), ефірних олій, сухих екстрактів, лікарських препаратів на основі лікарської сировини; 7) пакування готової продукції; 8) зберігання продукції; 9) реалізація кінцевої продукції [4]. Якщо розглядати стратегію розвитку лікарського рослинництва

як бізнес-модель, то ці основні напрями діяльності в галузі рослинництва можуть виступати її основними елементами. За умови досягнення ефективного функціонування кожного елемента можна сподіватися, що становище цієї галузі на ринку зміцниться і забезпечить координацію зусиль, успішну конкуренцію й досягнення глобальних цілей. Питання в тому, яку ж саме стратегію розвитку вибрати для вітчизняної галузі лікарського рослинництва.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

У науковій і практичній діяльності виокремлюють значну кількість стратегій розвитку залежно від різних характерних ознак. Вітчизняні науковці, такі як В.А. Белошарпа, О.І. Гарафонова, І.А. Ігнат'єва, Г.В. Загорий, М.Г. Саєнко, розглядають у своїх працях різноманітні види та типи стратегій і при цьому по-різному їх тлумачать. Іноземні вчені, такі як М. Альберт, І. Ансофф, П. Дойль, Б. Карлофф, Дж. Куйнн, М. Мескон, М. Портер, Ф. Хедоурі, А. Томпсон та А.Дж. Стрікланд тощо, також займалися вивченням видового розмаїття стратегій. Дослідження видової класифікації стратегій є доволі складним процесом через значне їх розмаїття. У межах цього дослідження автором зроблена спроба проаналізувати найбільш популярні види стратегій у сучасному світі бізнесу та адаптувати їх до лікарського рослинництва.

Таким чином **метою статті** є дослідження найбільш поширених видів стратегій у сучасному світі бізнесу в контексті розвитку лікарського рослинництва в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Насамперед варто відзначити, що найбільш розповсюджені в сучасному світі так звані базисні стратегії більшість науковців, зокрема М. Портер, об'єднують у такі групи, як: наступальна,

або стратегія зростання; захисна, або стратегія виживання; стратегія скорочення чи зміни виду бізнесу; стабілізація; комбіновані [7].

Однією з найбільш привабливих у світі бізнесу в умовах сьогодення вважається наступальна стратегія, метою якої є завоювання певної позиції на ринку або позиції лідера на новому ринку чи в новій галузі. Як правило, наступальна стратегія засновується на реалізації певних інновацій, наукових підходів, винаходів і передбачає застосування різноманітних підприємницьких прийомів. Недоліками цього виду стратегії є те, що вона потребує значних фінансових витрат, кредитних інвестицій, має високий ступінь ризику, передбачає збільшення розмірів бізнесу.

До основних ознак наступальних стратегій науковці та практики відносять: диверсифікацію шляхом поглинання менш сильних конкурентів (конгломерацію); відкриття нових виробництв; співробітництво та кооперацію з метою контролю за ринками збуту та ресурсів; зовнішньоекономічну діяльність як елемент географічної експансії [9, 5].

Оскільки наступальні стратегії вимагають кредитних інвестицій, вони переважно використовуються на підприємствах або в галузях, які мають досить високий фінансовий потенціал, кваліфікованих менеджерів і творчий науково-технічний персонал. Такими переважно є інноваційні напрями діяльності, в межах яких генеруються та втілюються в життя нові ідеї. Для вітчизняної економіки на сучасному етапі розвитку характерним є поступове збільшення кількості підприємств, які застосовують наступальну стратегію. До них можна віднести підприємства сфери ІТ та залишків військово-промислового комплексу, аерокосмічної галузі («Південмаш», АКБ ім. Антонова та ін.), окремі підприємства металургійного комплексу (наприклад, частково «Інтерпайп» і «СКМ»), підприємства сфери гуртової торгівлі продуктами сільськогосподарського виробництва (наприклад, Львівське підприємство гуртово-роздрібною торгівлі «Шувар»), підприємства сфери житлового будівництва (наприклад, «Познякижилбуд»). Окрім того, стратегії зростання в умовах сьогодення використовують вітчизняні торговельні мережі – ТОВ «АТБ-маркет», Fozzy Group, ТОВ «Український рітейл», Volwest Group, ТОВ «ЕКО», свідченням чого є постійний приріст кількості їхніх торговельних об'єктів [2].

У світовому підприємництві наступальна стратегія застосовується під час виробництва програмного забезпечення, процесорів, мікросхем, ноутбуків, нетбуків, медичного обладнання, автомобілебудування тощо. Прикладами реалізації такої стратегії є компанія Apple з її найвідомішими продуктами:

mp3-програвачем iPod, смартфоном iPhone, планшетним комп'ютером iPad [3]. Наведені приклади є свідченням того, що наступальна стратегія неодноразово доводила і доводить свою ефективність та доцільність застосування у різних сферах підприємницької діяльності.

Говорячи про розроблення стратегії в контексті підвищення економічної ефективності, варто відзначити, що остання є також і складником більшості стратегій. Зокрема, сучасні підприємства, наприклад вітчизняний агрохолдинг «Мрія», переважно розвиваються за трьома такими основними напрямками, як: розширення виробництва, посилення вертикальної інтеграції та удосконалення ефективної моделі бізнесу за рахунок накопичення унікального досвіду та впровадження передових технологій. При цьому досвід накопичується шляхом інвестицій в освіту своїх співробітників. Вертикальна інтеграція як побудова ефективної бізнес-моделі орієнтована на збільшення рентабельності та диверсифікацію ризиків шляхом розвитку власної сільськогосподарської інфраструктури та посилення вертикальної інтеграції [6].

Різновидами наступальних стратегій є стратегії концентрованого (обмеженого) зростання, стратегії інтегрованого зростання, стратегії диверсифікованого зростання та посилення позицій на ринку [9].

У процесі дослідження встановлено, що більшість підприємств у сучасному світі дотримується стратегії обмеженого зростання. Для такого варіанту характерним є визначення цілей, відштовхуючись від досягнутих результатів, скоригованих з урахуванням додаткових факторів. Цю альтернативу для розвитку бізнесу вибирають тому, що це найлегший, найзручніший і найменш ризикований шлях. До типів стратегій концентрованого або обмеженого зростання відносять:

- стратегію посилення позицій на ринку, метою якої є завоювання кращих позицій на ринку з певним продуктом. Реалізація цієї стратегії вимагає значних маркетингових зусиль і допускає здійснення так званої «горизонтальної інтеграції», за якої роблять спроби контролювати своїх конкурентів;

- стратегію розвитку ринку, що полягає в пошуку нових ринків для товару, що вже виробляється. У сукупності стратегій концентрованого зростання цей вид є найбільш простим;
- стратегію розвитку товару, що передбачає зростання за рахунок випуску нового товару і реалізації його на вже освоєному ринку [1].

Стратегії інтегрованого зростання передбачають розширення бізнесу чи діяльності шляхом формування нових структур. Основними типами стратегій інтегрованого зростання є:

1) стратегія зворотної вертикальної інтеграції, спрямована на зростання за рахунок здобуття контролю над постачальниками чи його посилення, а також за рахунок створення дочірніх структур, які виступатимуть у ролі постачальників. Реалізація цієї стратегії дає змогу зменшити залежність від коливання цін на комплектуючі та запитів постачальників і, як наслідок, покращити кінцеві результати діяльності. При цьому поставки як сфера витрат підприємства можуть перетворитися у разі зворотної інтегральної інтеграції у сферу доходів;

2) стратегія випереджальної вертикальної інтеграції – проявляється у зростанні бізнесу за рахунок здобуття чи посилення контролю за структурами, що знаходяться між виробництвом і кінцевим споживачем, тобто над системами розподілу та продажу. Цей тип інтеграції є вигідним у тому разі, коли посередницькі послуги надто розширюються або коли підприємство не може знайти посередників з якісним рівнем роботи [1]. Прикладом стратегії інтеграції є купівля найбільшою в Україні керуючою компанією «System Capital Management» (Донецьк) акцій ЗАТ «Криворізький завод гірського устаткування» і ВАТ «Криворізький центральний рудоремонтний завод», розташованих у Дніпропетровській області. Придбання зазначених об'єктів було здійснено відповідно до стратегії групи SCM щодо формування вертикально-інтегрованої структури в гірничо-металургійному комплексі (ГМК). Входження вказаних підприємств до складу гірничо-металургійного дивізіону групи SCM дало їй змогу включити ще одну ланку в ланцюжок створення вартості цього напряму бізнесу. SCM розглядає придбання заводів як стратегічну інвестицію. Наступним етапом інтеграції підприємств у ланцюжок ГМК групи SCM стане формування стратегії розвитку цих заводів.

Тоді, коли йдеться про диверсифікацію діяльності для того, щоб залишити стагнаційні ринки та швидко зайняти ті, що розвиваються, доцільні стратегії диверсифікованого зростання [10]. Якщо звернути увагу на розвиток економіки нашої країни, то стратегію диверсифікованого зростання часто використовували вітчизняні підприємства в 90-ті роки минулого століття, на початку перебудови. Це пояснюється тим, що переважно стратегії диверсифікованого зростання реалізуються в тому разі, коли підприємство не може розвиватися на певному ринку з певним продуктом у межах певної галузі. Саме це й відбувалося в 90-ті: величезна кількість підприємств не могли реалізувати свою продукцію і, відповідно, не мали змоги розвиватися.

На наш погляд, правомірним є поділ стратегії диверсифікованого зростання на такі

види, як стратегія центральної диверсифікації, горизонтальної диверсифікації, конгломеративної диверсифікації. Так, стратегія центральної диверсифікації базується на пошуку та використанні додаткових можливостей для виробництва нових продуктів, які потенційно має бізнес [8]. При цьому наявне виробництво залишається в центрі бізнесу, а нове виникає, виходячи з наявних можливостей на освоєному ринку, технологій, що використовуються, чи базуючись на інших сильних сторонах функціонування підприємства. Наприклад, у галузі лікарського рослинництва основний вид діяльності – це вирощування лікарських культур, а супутнім є виробництво ефірних олій, чаїв тощо.

Стратегія горизонтальної диверсифікації найчастіше розглядається як пошук можливостей зростання на наявному ринку за рахунок нової продукції, що вимагає нової технології. Реалізуючи цю стратегію, потрібно орієнтуватися на виробництво таких технологічно не пов'язаних продуктів, у процесі виробництва та реалізації яких можна використовувати наявні можливості, наприклад, у сфері постачання. При цьому, як свідчить практичний досвід, новий продукт повинен бути орієнтованим на споживача основного продукту і, відповідно, за своїми властивостями повинен бути спорідненим до вже наявного продукту. Важливою умовою реалізації цієї стратегії є попередня оцінка підприємством власної компетенції у виробництві нового продукту.

Заслужовує на увагу стратегія конгломеративної диверсифікації. Вона передбачає розширення за рахунок виробництва технологічно не пов'язаної з тією, що виробляється, нової продукції, що реалізується на нових ринках [8]. Практичний досвід свідчить, що це одна із найскладніших для реалізації стратегій розвитку, оскільки їй вдала реалізація залежить від низки факторів, зокрема від компетентності наявного персоналу, сезонності процесів на ринку, наявності необхідних сум грошей тощо.

Висновки з проведеного дослідження. Підводячи підсумок, варто зазначити, що видове розмаїття стратегій розвитку бізнесу в сучасному світі науки та практики настільки широке, що є можливість вибрати оптимальному стратегію для кожного конкретного випадку. В умовах сучасності як окреме підприємство, так і окрема галузь підлягають дії одних і тих самих об'єктивних і суб'єктивних законів, які діють в умовах сьогодення. Зважаючи на те, що в межах цього дослідження ми розглядаємо лікарське рослинництво як окрему галузь, як напрям діяльності, метою якого є виробництво кінцевого продукту та задоволення споживача

чів, вважаємо за можливе застосувати до нього один або декілька із розглянутих видів стратегії розвитку підприємств. З огляду на те, що, на думку автора, нині зазначена галузь перебуває на стадії зростання, як модель стратегії розвитку лікарського рослинництва доцільно використати комбінацію стратегій зростання та концентрації і диверсифікації.

При цьому варто відзначити, що основними недоліками стратегії зростання є необхідність

певних фінансових витрат і досить високий ступінь ризику. Проте ці ознаки притаманні й лікарському рослинництву також, тому вважаємо, що вони не можуть бути перепонами на шляху розвитку цієї галузі. Навпаки, в умовах сьогодення необхідний прорив у розвитку лікарського рослинництва через реалізацію таких складників стратегії зростання, як розширення асортименту продукції, розширення кола покупців, збільшення обсягів продажів.

Список використаних джерел:

1. Значение стратегии в стратегическом управлении. URL: <http://nobiz.ru> (дата звернення 25.04.2020)
2. Ковтун О.І. Імператив інноваційної стратегії в системі управління конкурентоспроможністю для вітчизняних підприємств в умовах перманентної кризи національної економіки. *Вісник СумДУ. Серія «Економіка»*. №1. 2013. С. 86-101.
3. Лозовський О.М., Глухова Н.В. Особливості інноваційних стратегій як рушійного фактору розвитку інновацій на підприємствах. URL: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php> (дата звернення 20.05.2020).
4. Мірзоева Т. В. Щодо питання формування стратегії підприємств – виробників продукції лікарського рослинництва / Т. В. Мірзоева // *Бізнес Інформ*. 2017. № 11. С. 477-482. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_11_71 (дата звернення 20.05.2020).
5. Мірзоева Т.В. Щодо стратегічних засад розвитку підприємств. URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10FBjeeCVKjRugAFDZrCXTxVKk4FbRmdA> (дата звернення 22.05.2020).
6. Мірзоева Т.В., Томашевська О.А. Розробка стратегії в контексті забезпечення економічної ефективності діяльності підприємств. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Економіка, аграрний менеджмент, бізнес»*. 2014. Вип. 200, ч. 3. С. 285-290.
7. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Портер. 2-е изд. М. : АльпинаБизнесБукс, 2006. 454 с.
8. Стратегии в стратегическом управлении. URL: <http://nobiz.ru> (дата обращения 26.04.2020).
9. Стратегия предприятия. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html> (дата обращения 22.05.2020).
10. Сущность и виды стратегии предприятия и организации. Понятие, задачи и этапы формирования стратегии. URL: <http://market-pages.ru/manpred/4.html> (дата обращения 23.05.2020).

References:

1. Znachenie strategii v strategicheskom upravlenii. URL: <http://nobiz.ru> (data obrashcheniya 25.04.2020).
2. Kovtun O.I. Imperativ innovatsiinoi stratehii v systemi upravlinnia konkurentospromozhnistiu dlia vitchyznianskykh pidpriemstv v umovakh permanentnoi kryzy natsionalnoi ekonomiky Visnyk SumDU. Seriiia "Ekonomika". №1. 2013. S. 86-101.
3. Lozovskiy O.M., Hlukhova N.V. Osoblyvosti innovatsiinykh stratehii yak rushiinoho faktoruz rozvytku innovatsii na pidpriemstvakh. URL: <http://nauka.zinet.info/23/gluhova.php> (data zvernennia 20.05.2020).
4. Mirzoieva T. V. Shchodo pytannia formuvannia stratehii pidpriemstv – vyrobnykiv produktsii likarskoho roslynnytstva / T. V. Mirzoieva // *Biznes Inform*. 2017. № 11. S. 477-482. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2017_11_71 (data zvernennia 20.05.2020).
5. Mirzoieva T.V. Shchodo stratehichnykh zasad rozvytku pidpriemstv URL: <https://drive.google.com/drive/folders/10FBjeeCVKjRugAFDZrCXTxVKk4FbRmdA> (data zvernennia 22.05.2020).
6. Mirzoieva T.V., Tomashevskaya O.A. Rozrobka stratehii v konteksti zabezpechennia ekonomichnoi efektyvnosti diialnosti pidpriemstv. *Naukovyi visnyk Natsionalnoho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy. Seriiia «Ekonomika, ahrarnyi menedzhment, biznes»*. 2014. Vyp. 200, ch. 3. S. 285-290.
7. Porter M. Konkurentnaya strategiya. Metodika analiza otrasley i konkurentov / M. Porter. 2-e izd. M. : Al'pinaBiznesBuks, 2006. 454 s.
8. Strategii v strategicheskom upravlenii. URL: <http://nobiz.ru> (data obrashcheniya 26.04.2020)
9. Strategiya predpriyatiya. URL: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/strategiya-predpriyatiya.html> (data obrashcheniya 22.05.2020).
10. Sushchnost' i vidy strategii predpriyatiya i organizatsii. Ponyatie, zadachi i etapy formirovaniya strategii. URL: <http://market-pages.ru/manpred/4.html> (data obrashcheniya 23.05.2020).

Молдован О.О.

кандидат економічних наук,
докторант відділу фінансової політики
Національного інституту стратегічних досліджень
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3776-6291>

Moldowan Aleksy

National Institute for Strategic Studies

ФІСКАЛЬНА БЕЗПЕКА ЯК САМОСТІЙНИЙ СКЛАДНИК СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: СПРОБА ОКРЕСЛЕННЯ ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИХ МЕЖ

FISCAL SECURITY AS A COMPONENT OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE: DEFINING OF INSTITUTIONAL BORDERS

У статті піднімається проблема визначення статусу фінансової безпеки в системі економічної безпеки держави. Критично переосмислюються сучасні підходи до структуризації економічної безпеки держави, згідно з якими виокремлюється фінансова безпека як складник економічної безпеки, яка складається з елементів сектору публічних фінансів та фінансового сектору, між якими немає стійкої зумовленості. Показано, що фінансова система держави є надто абстрактним і складним феноменом, є лише теоретичною моделлю для розуміння сутності фінансів. На практиці фінансова система держави розпадається на кілька незалежних секторів, у тому числі фінансовий сектор та сектор публічних фінансів. На підставі цього автором обґрунтовано тезу про те, що сама система публічних фінансів є важливим чинником економічної безпеки держави, тому фінансова безпека має розглядатися як автономна і самодостатня складова частина економічної безпеки держави. На підставі дослідження найважливіших елементів фінансової безпеки держави автором запропоновано її внутрішню структуру.

Ключові слова: економічна безпека держави, фінансова безпека держави, фінансова безпека держави.

В статье поднимается проблема определения статуса фискальной безопасности в системе экономической безопасности государства. Критически переосмысливаются современные подходы к структуризации экономической безопасности государства, согласно которым выделяется финансовая безопасность как составляющая экономической безопасности, состоящая из элементов сектора публичных финансов и финансового сектора, между которыми не существует устойчивой обусловленности. В статье обосновывается, что финансовая система государства является достаточно абстрактным и сложным феноменом, является лишь теоретической моделью для понимания сущности финансов. На практике финансовая система государства распадается на несколько независимых секторов, в том числе финансовый сектор и сектор публичных финансов. На основании этого автором обоснован тезис о том, что система публичных финансов сама по себе является важным фактором экономической безопасности государства, поэтому фискальная безопасность должна рассматриваться как автономная и самодостаточная составляющая экономической безопасности государства. На основании исследования важнейших элементов фискальной безопасности государства автором предложена ее внутренняя структура.

Ключевые слова: экономическая безопасность государства, финансовая безопасность государства, фискальная безопасность государства.

The author raises the problem of identification of the status of fiscal security within the system of economic security of the state. Until now, the scientific community of Ukraine has been dominated by the approach determining fiscal security as part of financial security. This point of view is particularly markedly reflected in the Guidelines for assessing the level of economic security of Ukraine. The document does not mention "fiscal security", however, some components of the fiscal security have been included in financial security (budget security, security of the public debt policy) along with such components as monetary security, security of the bank system, that are referred to completely different area. At the same time, such important fields as tax security and customs security have not been

considered. In this context, the author argues, that mixing the elements of public finance sector, private finance sector and monetary policy together within one section is a methodological inaccuracy. Public finance system itself is one of the crucial factors of the economic security of the state. It is characterised by internal unity and autonomy in relation to other sectors of the economy, therefore fiscal security should be considered as an autonomous component (but not hermetically sealed against other ones) of the economic security of the state. The author draws attention to the fact, that financial system of the state is an abstract and complex phenomenon, which is only a theoretical model for understanding the essence of finance. In practice, the financial system of the state consists of several independent sectors, including the financial sector and the public finance sector. Financial sector and the public finance sector play different roles in countries with weak market institutions in the terms of ensuring economic security. In addition, their interrelationships and interdependencies are not strong and significant enough to combine these two sectors within the financial security system. Based on the considerations outlined in the article two separate components of the economic security of the state are proposed to be distinguished – financial security and fiscal security. An internal structure of each component is introduced as well in the article, which allows to define their institutional borders.

Key words: economic security of the state, financial security of the state, fiscal security of the state.

Постановка проблеми. В умовах зростання напруженості на міжнародній арені, пов'язаної з боротьбою за ресурси та сфери впливу, що супроводжується загостренням стосунків між державами як суб'єктами міжнародної політики, завдання забезпечення високого рівня національної безпеки набуває першочергового значення в переліку пріоритетів зовнішньої і внутрішньої політики держави.

Враховуючи, що на сучасному етапі розвитку системи міжнародних відносин військові методи агресії проти супротивників заміщуються економічними, в системі національної безпеки держави на перший план виходить її економічний складник, що актуалізує науково-теоретичний та політико-прикладний інтерес до цієї тематики.

Незважаючи на процес поступового ослаблення впливу публічної влади в багатьох сферах суспільних відносин, інститут держави й надалі виконує ключову роль у забезпеченні безпеки її громадян. Саме держава є відповідальною за утримання на високому рівні обороноздатності країни, сталого та збалансованого розвитку економіки та соціальної стабільності. Реалізація перелічених функцій вимагає відповідного фінансового забезпечення та ефективної політики їх перерозподілу поміж цими напрямками.

У цьому контексті набуває актуальності перегляд парадигми фіскальної політики держави. У нових умовах є доцільним розширення її ролі та значення. На зміну інструментального підходу до трактування фіскальної політики, відповідно до якого вона є інструментом реалізації обмеженого переліку економічних і соціальних завдань, має прийти концепція фіскальної безпеки держави, в межах якої стабільність і ефективність системи державних фінансів розглядається як один із найважливіших чинників економічної безпеки держави.

Аналіз останніх наукових досліджень і публікацій. У результаті того, що завдання забезпечення високого рівня фіскальної безпеки сьогодні є вкрай актуальним для більшості країн світу, особливо тих, які зіштовхнулися з проявами агресії зі сторони інших акторів міжнародної політики, в останні роки суттєво зріс інтерес наукової спільноти до цього напрямку економічної науки. Важливі питання і певні аспекти фіскальної безпеки розглядаються у працях таких науковців: О. Власюка [1; 2], Я. Жаліло [3; 4], Л. Шемаєвої [5; 6; 9], Т. Єфіменко [7], А. Сухорукова [8], Д. Гладких [9; 10], М. Єрмошенка [11] та інших.

Більше того, в Україні з'явилися декілька нових важливих робіт, які активізують дослідження саме фіскальної безпеки держави, концептуалізуючи цей феномен і надаючи йому статусу автономної сфери в системі економічної безпеки держави. Серед фахівців, які розвивають цей напрям, варто назвати таких, як: О. Баранецька [12; 13; 16], В. Мартинюк [14; 15; 16], Ю. Касперович [9; 17; 18]. Завдяки працям згаданих науковців поняття фіскальної безпеки держави отримало відповідне теоретико-методологічне підґрунтя та стало об'єктом окремих досліджень у межах теорії економічної безпеки держави.

Виокремлення не вирішених раніше проблем. Враховуючи те, що дослідження фіскальної безпеки держави як автономної сфери економічної безпеки є відносно новим напрямом, деякі аспекти цієї проблематики все ще не отримали належної уваги. Однією з ключових проблем залишається обґрунтування місця фіскальної безпеки в системі економічної безпеки та її зв'язок із фінансовою безпекою держави. Нині не всі науковці виокремлюють фіскальну безпеку як самостійну сферу економічної безпеки держави. Частина фахівців розглядає її певні складники як елементи фінансової без-

пеки держави, що, на наш погляд, не повною мірою враховує нові реалії, а саме підвищення ролі сектору публічних фінансів у системі економічної безпеки держави, що спостерігається в останнє десятиріччя.

У цьому контексті **метою статті** є обґрунтування необхідності виокремлення фіскальної безпеки в системі економічної безпеки держави як самостійного складника. Має це не лише теоретичне значення, але також політико-прикладне, оскільки без чіткого розуміння значення фіскальної безпеки в межах економічної безпеки держави, стратегія і тактика її забезпечення є фрагментарними і залишають поза увагою дуже важливі завдання.

Виклад основного матеріалу. У сучасних країнах система публічних фінансів є одним із найважливіших чинників економічної безпеки держави. Вона є ключовим механізмом, що забезпечує внутрішній соціально-економічний розвиток країни. Ефективна та збалансована система публічних фінансів дає змогу публічній владі вирішувати надскладні макроекономічні завдання та ефективно реагувати на ризики і загрози зовнішнього та внутрішнього характеру. Натомість дисбаланси в системі публічних фінансів ослаблюють спроможність державної влади до протидії внутрішнім та зовнішнім загрозам. Кризові явища в секторі публічних фінансів можуть не лише призвести до серйозних негативних тенденцій в економіці, але також і спровокувати глибокі інституціональні кризи, що є джерелом серйозних загроз для економічної безпеки держави.

На жаль, попри те, що наукові і аналітичні дослідження у сфері економічної безпеки розпочалися в Україні ще в кінці ХХ століття, роль сектору публічних фінансів як чинника економічної безпеки держави до цього часу не повністю розкрита, відповідно, фіскальна безпека не розглядається як самостійна складова частина економічної безпеки. Однією з причин цієї проблеми є те, що ще на початку становлення цієї дисципліни в Україні вітчизняною науковою спільнотою було сформовано досить стійку парадигму, яка забезпечила значний розвиток цього наукового напрямку, проте досить повільно реагувала на нові тенденції. У зв'язку з цим деякі її положення втратили актуальність.

Одним із таких положень, які, на наш погляд, повинні бути піддані критичному аналізу, є підхід до структуризації системи економічної безпеки, згідно з яким виокремлюється декілька її важливих складників. Перелік складників може змінюватися залежно від позиції, яку займає певний науковець або наукова школа, проте серед них завжди є фінансова безпека держави. Наприклад, О. Власюк пропонує розглядати

категорію «економічна безпека» у функціонально-структурному аспекті, тобто як сукупність взаємопов'язаних систем безпеки, які відображають функціонування окремих „блоків” або сфер економічної системи держави. На цій підставі він виділяє інвестиційну, фінансову і зовнішньоекономічну безпеки, які чинять особливий вплив на стан національної безпеки загалом [2, с. 22]. В. Амітан виділяє енергетичну, фінансову, соціальну, інноваційно-технологічну, продовольчу, зовнішньоекономічну, демографічну та екологічну складові частини економічної безпеки держави [19, с. 15]. Іншої думки дотримується М. Єрмошенко, який вважає, що до категорії «економічна безпека держави» доцільно відносити фінансову, внутрішньоекономічну і зовнішньоекономічну складові частини [11, с. 29].

Найбільш широко структуру економічної безпеки представлено в Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [20]. Згідно з цим документом, складовими частинами економічної безпеки є: виробнича, демографічна, енергетична, зовнішньоекономічна, інвестиційно-інноваційна, макроекономічна, продовольча, соціальна, фінансова безпеки.

На нашу думку, цей підхід потребує певного удосконалення. Наведені вище підходи до структуризації економічної безпеки в деякій мірі ґрунтуються на довільному виокремленні і поєднанні певних структурних елементів, що мають різну природу. Аналізуючи складники економічної безпеки, наведені у Методичних рекомендаціях щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, ми дійшли висновку, що не існує чіткого критерію, на основі якого економічна безпека держави була розподілена саме на такі складники, що представлені в документі. Розробники цього документу суб'єктивно визначили певні сфери (або сектори) економіки, стан яких впливає на економічну безпеку держави. Такий підхід має право на існування, оскільки для різних держав різні сфери економіки в системі координат політики забезпечення економічної безпеки будуть мати різну вагу. В цьому контексті спроби впровадження до теорії економічної безпеки стандартного переліку складників цієї системи не є обґрунтованим і не становить практичної вартості.

Натомість доцільним є опрацювання загальноприйнятого методологічного підходу до структуризації економічної безпеки, на підставі якого наукові школи різних країн можуть розділяти її на такі складники, які в найкращий спосіб відповідатимуть специфіці економіки тих держав. На наше переконання, він має базуватися на об'єкті економічної безпеки. У нау-

ковій думці нині немає загальноприйнятого підходу щодо дефініції цього поняття. Узагальнюючи значну кількість праць, присвячених цій тематиці, можемо виокремити дві найбільш поширені позиції. Згідно з першою, об'єктом економічної безпеки є здатність економіки ефективно нівелювати загрози для економічній безпеки держави. Відповідно до другого підходу об'єктом економічної безпеки є певний стан економіки, за якого вона зберігає стійкість до внутрішніх та зовнішніх загроз.

На нашу думку, об'єкт економічної безпеки належить формулювати саме як певний стан економіки. Це зумовлено тим, що емпірично оцінити «стан» економіки можна більш точно та об'єктивно, аніж її «здатність» до нейтралізації загроз. Виходячи з того, що під об'єктом економічної безпеки держави ми розуміємо стан економіки, який забезпечує достатню стійкість держави щодо внутрішніх та зовнішніх загроз, структура економічної безпеки має відображати відповідний стан певних елементів економіки.

Якщо триматися такого підходу, складники економічної безпеки держави мають корелюватися з певними важливими і відносно автономними сферами економіки, безпека яких у підсумку забезпечує безпеку всієї економіки. Кожна така сфера має характеризуватися певною внутрішньою єдністю і автономністю щодо інших сфер економіки. Наприклад, абсолютно обґрунтованим є виокремлення енергетичної безпеки держави, об'єктом якої є енергетичний комплекс держави. Він є певною цілісною сферою економіки, яка має власну матеріальну інфраструктуру та відповідну правову базу для функціонування. Це дає змогу чітко формулювати цілі, завдання, пріоритети державної політики забезпечення енергетичної безпеки країни.

У цьому контексті певної ревізії потребує підхід до виокремлення в межах економічної безпеки держави такої складової частини, як фінансова безпека. Підхід, який є загальноприйнятим серед більшості українських фахівців, містить певні контрверсійні положення. Першою проблемою є те, що зазвичай її дефініція визначається в досить загальних категоріях. Наприклад, відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України фінансова безпека – це стан фінансової системи країни, «за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни» [20]. Другою проблемою концепції фінансової безпеки є те, що до неї, як правило, включається широкий перелік автономних

елементів, часто пов'язаних між собою досить опосередковано. Це, в свою чергу, є наслідком спроби охопити надто широке поняття фінансової системи держави.

На нашу думку, це не є оптимальним методологічним підходом до структуризації економічної безпеки. Причиною є занадто широкий і складний об'єкт, який впроваджено у фокус фінансової безпеки держави. Поняття «фінансова система держави» є досить елегантною теоретичною конструкцією, проте вона репрезентує дещо спрощену модель цієї сфери економіки. Модель цілісної фінансової системи держави була поширена в західній науковій думці в середині ХХ століття, коли окремі елементи цієї системи знаходилися на ранніх стадіях розвитку. З того часу поняття фінансової системи держави пройшло дуже інтенсивний період еволюції. Ця система фактично «розпалася» на кілька самостійних складників, які сьогодні вже неможливо поєднати в межах однієї системи.

У результаті таких тенденцій у західній науковій думці і практиці виокремилися два інституційно самостійні поняття – «фінансовий сектор» і «сектор публічних фінансів». Фінансовий сектор (financial sector) визначається як сфера економіки, що складається з суб'єктів, які надають фінансові послуги комерційним та роздрібним клієнтам. Цей сектор включає широкий спектр галузей, в тому числі банки, інвестиційні компанії, страхові компанії тощо. Характерною рисою цього сектору є те, що в його рамках циркулюють приватні кошти.

Сектор публічних фінансів (найчастіше застосовується термін public finance system, менш поширеним є public finance sector або просто government), пов'язаний з мобілізацією і перерозподілом публічних коштів, тобто фінансових засобів, спрямованих на реалізацію суспільних інтересів, репрезентантом який є держава.

Фактично і перший, і другий сектор регулюють рух фінансових засобів та ресурсів в економіці, тому не являються герметично відокремленими. Більше того, в умовах розвитку нових каналів перетікання коштів між приватним і публічним секторами формуються нові форми взаємодії. Проте кожен сектор має різні регуляції, об'єкти регуляції та власну інфраструктуру. Кожен сектор характеризується різними засадами функціонування, що робить їх достатньо незалежними один від одного.

Не піддається сумніву, що два зазначених сектори в межах фінансової системи держави мають надважливе значення для забезпечення високого рівня економічної безпеки держави. Водночас їхня роль у різних країнах істотно відрізняється. У країнах із кристалізованою

ринковою моделлю економіки розвинений фінансовий сектор (мається на увазі financial sector) є одним із ключових механізмів, що забезпечує внутрішній соціально-економічний розвиток країни і визначає позицію держави на міжнародній арені.

Проте в країнах зі слабкими ринковими інститутами, в тому числі таких як Україна, ключову роль у системі економічної безпеки держави відіграє сектор публічних фінансів (public finance sector). Тільки ефективна система публічних фінансів дає змогу державі протидіяти зовнішнім і внутрішнім загрозам.

На основі такого поділу фінансової системи держави видається доцільним переглянути поняття і зміст фінансової безпеки держави. Варто підкреслити, що розробники Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України зауважили, що поняття «фінансова безпека» в їх визначенні є надто широким, тому остання є єдиною зі всіх складових частин економічної безпеки, яка додатково була розподілена на кілька інших «субскладових». Зокрема, виділено: банківську безпеку; безпеку небанківського фінансового ринку; боргову безпеку; бюджетну безпеку; валютну безпеку; грошово-кредитну безпеку. Цей підхід видається дещо заплутаним і неефективним. У ньому зроблена спроба врахувати певні елементи і financial sector і public finance sector, проте зроблено це фрагментарно й еkleктично.

З урахуванням цих зауважень видається доцільним удосконалити методологічну оптику досліджень у сфері економічної безпеки держави. Поняття «фінансова безпека» варто привести у відповідність до підходу, згідно з яким фінансова система держави складається з кількох незалежних систем.

У цьому контексті доцільно звузити поняття фінансової безпеки держави до певного стану фінансового сектору країни (financial sector), за якого економіка держави є стійкою до зовнішніх і внутрішніх загроз.

Фінансова безпека має включати декілька елементів, а саме:

- банківську безпеку,
- безпеку фондового ринку,
- безпеку страхового та інвестиційного ринків.

Натомість як самостійну складову частину економічної безпеки варто впровадити фінансову безпеку держави, фокус якої сконцентрований на відповідному стані системи публічних фінансів (public finance sector).

Варто підкреслити, що в українській науковій спільноті вже зроблено перші спроби визначення та концептуалізації поняття фінансової безпеки держави. Наприклад, О. Барановська

визначає фінансову безпеку держави як «здатність суб'єкта (держави, регіону) забезпечити запланований рівень фінансових надходжень до бюджетів держави з метою здійснення необхідних державних витрат і гарантування економічного суверенітету держави, її макроекономічної стабільності та реалізації стратегії соціально-економічного розвитку [13, с. 22–23].

Ю. Касперович визначає поняття фінансової безпеки як «забезпечення платоспроможності та стійкості системи публічних фінансів, що досягається шляхом управління параметрами видатків, оподаткування та збалансування бюджетів, міжбюджетних відносин, організаційно-правовими та інституційними засадами бюджетного процесу для реалізації національних інтересів держави в умовах обмежених ресурсних можливостей» [18, с. 9].

Приведенні дефініції фінансової безпеки свідчать про те, що в українській науковій спільноті фахівців, що займаються питаннями економічної безпеки, поступово артикулюється методологічний підхід, відповідно до якого фінансова безпека розглядається як цілісна й автономна складова частина економічної безпеки держави.

Розвиваючи цю тенденцію, але тримаючись трактування економічної безпеки як певного стану економіки, поняття «фінансова безпека держави» пропонуємо сформулювати як стан системи публічних фінансів, за якого фінансові ресурси держави, позабюджетних інститутів та фондів, органів місцевого самоврядування перерозподіляються і використовуються в такий спосіб, який забезпечує реалізацію ключових завдань державної політики та дозволяє державі нейтралізувати зовнішні і внутрішні загрози для її економічної і соціальної стабільності.

На підставі такої дефініції пропонуємо виокремити найбільш важливі елементи фінансової безпеки держави. На наш погляд, вона повинна містити такі складники, як:

- бюджетна безпека,
- податкова безпека,
- митна безпека,
- боргова безпека,
- безпека місцевих фінансів.

Така структуризація фінансової безпеки держави враховує її найважливіші складники, стан яких впливає на важливі індикатори економічної безпеки держави.

Запропонований підхід до визначення поняття фінансової безпеки держави та її структуризації дає змогу обґрунтувати те, що ця сфера економіки характеризується певною внутрішньою єдністю та автономністю щодо інших сфер економіки, в тому числі фінансового сектору. На цій підставі ми вважаємо, що фінансова безпека держави не повинна бути

розпорошена в межах фінансової безпеки, а має стати самостійною складовою економічної безпеки держави.

Висновки. Таким чином, ми можемо констатувати, що парадигма економічної безпеки держави, яка сформована в Україні завдяки значним напрацюванням вітчизняних учених, потребує постійного розвитку та вдосконалення. Одним з напрямів її оновлення є перегляд внутрішньої структури економічної безпеки.

Розглядаючи прийняту в українському науковому середовищі структуру економічної безпеки, ми дійшли висновку, що фіскальна безпека має розглядатися як автономна і самодостатня складова частина економічної безпеки держави. У державах зі слабкими

ринковими інститутами фінансовий сектор та сектор публічних фінансів відіграють різну роль у системі забезпечення економічної безпеки держави. Крім того, їхні взаємозв'язки і взаємозалежність не є настільки міцними і суттєвими, щоб розглядати ці дві сфери в межах однієї складової частини системи економічної безпеки.

Перспективи подальших досліджень. Концептуалізація фіскальної безпеки держави перебуває лише на початкових стадіях. Опрацювання понятійно-категоріального апарату та визначення ролі фіскальної безпеки в системі економічної безпеки держави відкриває перспективу для поглиблення дослідження її важливих параметрів, а саме чинників, індикаторів та загроз.

Список використаних джерел:

1. Власюк О.С. Актуальні проблеми фінансової безпеки України в умовах посткризової трансформації : монографія. Київ: НІСД, 2014. 432 с.
2. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. Київ: Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України, 2008. 48 с.
3. Жаліло Я.А. До формування категоріального апарату науки про економічну безпеку. *Стратегічна панорама*. 2004. № 3. С. 97–104.
4. Жаліло Я.А. Теорія та практика формування ефективної економічної стратегії держави. Київ: НІСД, 2009. 336 с.
5. Шемаєва Л.Г. Оцінка рівня фінансової безпеки сектору державних фінансів України. *Фінанси України*. 2012. № 1. С. 116–122.
6. Шемаєва Л.Г., Онофрійчук В. П. Методика оцінки рівня фінансової безпеки сектору державних фінансів України. *Проблеми науки*. 2012. № 3. С. 38–43
7. Єфименко Т.І. Фіскальна та монетарна безпека національної економіки. Київ: ДНУ «Акад. фін. управління», 2016. 447 с.
8. Сухоруков А.І. Проблеми фінансової безпеки України : монографія. Київ: НІПМБ, 2005. 140 с.
9. Шемаєва Л.Г., Касперович Ю.В., Гладких Д.М. Зміцнення фінансової безпеки України шляхом посилення координації фіскальної та монетарної політики держави. *Стратегічна панорама*. 2017. № 2. С. 56–64.
10. Гладких Д.М. Вплив банків з капіталом російського державного походження на фінансову безпеку України. *Стратегічні пріоритети*. 2017. № 3 (44). С. 125–133.
11. Єрмошенко М.М. Фінансова безпека держави. Київ: КНТЕУ, 2001. 308 с.
12. Баранецька О.В. Проблеми та стратегічні орієнтири забезпечення фіскальної безпеки держави. *Легалізація економіки та протидія корупції в системі економічної безпеки держави* : матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Львів, 31 травня 2013 р. Львів, 2013. С. 39–44.
13. Баранецька О.В. Фіскальна безпека держави: концептуальні засади та шляхи забезпечення : дис ... канд. екон. наук: 21.04.01. Київ, 2014. 232 с.
14. Мартинюк В.П., Баранецька О.В. Окремі заходи щодо забезпечення фіскальної безпеки держави: зарубіжний досвід. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. Науки: економіка, політологія, історія. 2013. № 26 (205). С. 23–31.
15. Мартинюк В.П., Баранецька О.В. Оценка отдельных показателей фискальной безопасности государства. *Бизнес Информ*. 2013. № 8. С. 15–21.
16. Мартинюк В.П., Баранецька О.В. Фіскальна безпека держави: концептуальні засади та шляхи забезпечення : монографія. Тернопіль: Крок, 2015. 206 с.
17. Касперович Ю.В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни. *Економіка та держава*. 2019. № 2. С. 64–71.
18. Касперович Ю.В. Фіскальна безпека держави в умовах гібридної війни: аналітична доповідь. Київ : Фенікс, 2019. 128 с.
19. Амитан В.Н. Экономическая безопасность: концепция и основные модели. *Економічна кібернетика*. 2009. № 3–4. С. 13–20.
20. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України «Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України» від 29 жовтня 2013 року № 1277». *Офіційний веб-портал Міністерства економічного розвитку і торгівлі України*. URL: http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm. URL: (дата звернення: 20.03.2020).

References:

1. Vlasiuk O.S. (2014) *Aktualni problemy finansovoi bezpeky Ukrainy v umovach postkryzovoi transformatsii* [Actual problems of financial security of Ukraine in the conditions of post-crisis transformation]. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
2. Vlasiuk O.S. (2008) *Teoria i praktyka ekonomichnoi bezpeky v systemi nauky pro ekonomiku* [Theory and practice of economic security in the system of science of economics]. Kyiv: Nats. In-t probl. mizhnar. bezpeky. [in Ukrainian].
3. Zhalilo Y.A. (2004) Do formuvannya kategorialnogo aparatu nauki pro ekonomichnu bezpeku [About formation of the categorical apparatus of the science of economic security]. *Strategic panorama*, no 3, pp. 97–104.
4. Zhalilo Y.A. (2009) *Teoria ta praktyka formuvannia efektyvnoi ekonomichnoi strategii derzhavy* [Theory and practice of forming an effective economic strategy of the state]. Kyiv: NISD. [in Ukrainian].
5. Shemaeva L.G. (2012) Otsinka rivnia finansovoi bezpeky sektoru derzhavnykh finansiv Ukrainy [Estimation of the level of financial security of the public finance sector of Ukraine]. *Finance of Ukraine*, no. 1, pp. 116–122.
6. Shemaeva L.G., Onofriyuk V.P. (2012). Metodyka otsinky rivnia finansovoi bezpeky sektoru derzhavnykh finansiv [Methods for assessing the level of financial security of the public finance sector of Ukraine]. *Problems of Science*, no. 3, pp. 38–43.
7. Efimenko T.I. (2016) *Fiskalna ta monetarna bezpeka natsionanoi ekonomiky* [fiscal and monetary security of the national economy]. Kyiv: Academy of Financial Management. [in Ukrainian].
8. Sukhorukov A.I. (2005) *Problemy finansovoi bezpeky Ukrainy* [Issues of financial security of Ukraine]. Kyiv: NIPMB. [in Ukrainian].
9. Shemaeva L.G., Kasperovich Y.V., Gladkykh D.M. (2017) Zmitsnennia finansovoi bezpeky Ukrainy shlyahom posylennia koordinatsii fiskalnoi ta monetarnoi politiki derzhavy [Strengthening the financial security of Ukraine by strengthening the coordination of fiscal and monetary policy of the state]. *Strategic panorama*, no. 2, pp. 56–64.
10. Gladkykh D.M. (2017) Vplyv bankiv z kapitalom rosyjskogo derzhavnogo pohodzhennia na finansovu bezpeku Ukrainy [Influence of Russian state banks on the financial security of Ukraine]. *Strategic priorities*, no. 3 (44), pp. 125 – 133.
11. Ermoshenko M.M. (2001) *Finansova bezpeka derzhavy* [Financial security of the state]. Kyiv: KNTEU, 308 p. [in Ukrainian].
12. Baranetska O.V. (2013) Problemy ta strategichni orientyry zabezpechennia fiskalnoi bezpeky derzhavy [Problems and strategic guidelines for ensuring the fiscal security of the state]. Proceedings of the *Legalizatsia ekonomiki ta protydia koruptsii v systemi ekonomichnoi bezpeky derzhavy (Ukraine, Lviv, May 31, 2013)*. Lviv: LNU, pp. 39–44.
13. Baranetska O.V. (2014) *Fiskalna bezpeka derzhavy: kontseptualni zasady ta shlyachy zabezpechenia* [Fiscal security of the state: conceptual principles and ways of providing] (PhD Thesis), Kyiv: The National Institute for Strategic Studies.
14. Martyniuk V.P. (2013) Okremi zachody schodo zabezpechennia fiskalnoi bezpeky derzhavy: zaru-bizhny dosvid [Some measures to ensure the fiscal security of the state: foreign experience]. *The Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, no. 26 (205), pp. 23–31.
15. Martyniuk V.P., Baranetska O.V. (2013), Otsenka otdelnykh pokazateley fiskalnoi bezopasnosti gosudarstva [Estimation of separate indicators of fiscal security of the state]. *Biznes Inform*, no 8, pp. 15–21 pp.
16. Martyniuk V.P., Baranetska O.V. (2015) *Fiskalna bezpeka derzhavy: kontseptualni zasady ta shlyachy zabezpechenia* [Fiscal security of the state: conceptual principles and ways of providing]. Ternopil: Krok. [in Ukrainian].
17. Kasperovich Y.V. (2019) Fiskalna bezpeka derzhavy v umovah gibridnoi viyny [Fiscal security of the state in the conditions of hybrid war]. *Ekonomika ta derzhava*, no.2, pp. 64–71.
18. Kasperovich Y.V. (2019) *Fiskalna bezpeka derzhavy v umovach gibridnoi viyny: analitychna dopovid* [Fiscal security of the state in the conditions of hybrid war: analytical report] Kyiv: Feniks. [in Ukrainian].
19. Amitan V.N (2009). Ekonomicheskaya bezopasnost: kontseptsiya i osnovnyie modeli [Economic security: concept and basic models]. *Ekonomichna kibernetika*, no. 3–4, pp. 13–20.
20. Nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrainy vid 29.10.2013 No 1277 "Pro zatverdzhennia metodyky roz-rahunku rivnia ekonomichnoi bezpeky Ukrainy" [The order Ministry of Economy of Ukraine dated 29 October 2013 r. Number 1277 "On approving the methodology of calculation of economic security of Ukraine"]. Available at: http://cct.com.ua/2013/29.10.2013_1277.htm7 (accessed 20 April 2020).

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

ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛАСТЕРІВ У СУЧАСНІЙ ЕКОНОМІЦІ

ADVANTAGES AND DISADVANTAGES OF FUNCTIONING OF CLUSTERS IN THE MODERN ECONOMY

У статті досліджено специфіку функціонування кластерів у сучасній економіці. Конкретизовано, що саме у кластерах зазвичай розвиваються інноваційні компетенції, продукування та прогресування яких слугує трампліном довгострокової конкурентоздатності країни, регіонів та підприємств. Акцентовано увагу на тому, що концепцію кластерів слід відносити до прогресивного типу поширення взаємовигідної конкуренції, спрямованої на отримання результатів від спільних дій учасників кластеру. Зазначено, що суперництво та співпраця в межах кластеру не є взаємовиключними поняттями. З'ясовано переваги функціонування кластерів для підприємств, регіонів та держави. Визначено, що кластери можуть чинити не лише позитивний вплив на зовнішнє оточення, а ще й негативний. Зокрема, є загрози, коли мережеві об'єднання можуть нищити навколишнє оточення та виступати регресом для території свого розташування. Описано основні переваги та недоліки функціонування кластеру, а також напрями запобігання роботі неефективних кластерів, які не дають жодних позитивних соціальних або економічних ефектів. Доведено, що масштабність реалізації позитивних ефектів від функціонування кластеру залежить від низки умов: специфіки галузі, в якій працює кластер; стадії розвитку, рівня зрілості та конкурентоздатності кластеру; географічного розташування; необхідного досвіду у організаторів та ініціаторів щодо технологій створення кластеру; наявного ресурсного потенціалу на території функціонування кластеру; ступеня заінтересованості та підтримки місцевих органів влади у діяльності кластеру; розвиненості транспортної інфраструктури тощо. Наведений авторський формалізований опис виникнення та подолання картельної змови у кластері. Доведено, що картельну змову можливо нейтралізувати за допомогою відповідних інструментів ефективною політики стратегічних дій як силами учасників і управлінців кластеру, так і за через залучення зовнішніх сил (держави, органів місцевого самоврядування або сторонніх іноземних організацій). Визначено, що найліпшими інструментами підтримки роботи кластерів є: формування сприятливого інституціонального середовища; удосконалення нормативно-правової бази; сприяння розвитку міжрегіонального та міждержавного обміну інноваціями; залучення висококваліфікованих працівників з інших держав; підвищення фінансових гарантій для розробників інноваційних товарів та послуг тощо.

Ключові слова: кластер, картельна змова, конкурентоздатність, мотиваційний поштовх, інноваційний розвиток, інвестори, синергія, зайнятість, імідж регіону, фінансові гарантії.

В статье исследована специфика функционирования кластеров в современной экономике. Конкретизировано, что именно в кластерах, как правило, развиваются инновационные компетенции, продуцирование и прогрессирование которых служит трамплином долгосрочной конкурентоспособности страны, регионов и предприятий. Акцентируется внимание на том, что концепцию кластеров следует относить к прогрессивному типу распространения взаимовыгодной конкуренции, направленной на получение результатов от совместных действий участников кластера. Указанное доказывает, что соперничество и сотрудничество в рамках кластера не являются взаимоисключающими понятиями. Выявлены преимущества функционирования кластеров для предприятий, регионов и государства. Определено, что кластеры могут оказывать не только положительное влияние на внешнее окружение, но и отрицательное. В частности, существуют угрозы, когда сетевые объединения могут уничтожать окружающую обстановку и выступать регресом для территории своего расположения. Описаны основные преимущества и недостатки

функціонування кластера, а також направлення предотвращення работы неэффективных кластеров, которые не дают никаких положительных социальных или экономических эффектов. Доказано, что масштабность реализации положительных эффектов от функционирования кластера зависит от ряда условий: специфики отрасли, в которой работает кластер; стадии развития, уровня зрелости и конкурентоспособности кластера; географического расположения; необходимого опыта у организаторов и инициаторов относительно технологий создания кластера; имеющегося ресурсного потенциала на территории функционирования кластера; степени заинтересованности и поддержки местных органов власти в деятельности кластера; развитости транспортной инфраструктуры и тому подобное. Представлено авторское формализованное описание возникновения и преодоления картельного сговора в кластере. Доказано, что картельный сговор возможно нейтрализовать с помощью соответствующих инструментов эффективной политики стратегических действий как силами участников и управленцев кластера, так и за счет привлечения внешних сил (государства, органов местного самоуправления или посторонних иностранных организаций). Определено, что лучшими инструментами поддержки работы кластеров являются: формирование благоприятной институциональной среды; совершенствование нормативно-правовой базы; содействие развитию межрегионального и межгосударственного обмена инновациями; привлечение высококвалифицированных работников из других государств; повышение финансовых гарантий для разработчиков инновационных товаров, услуг и тому подобное.

Ключевые слова: кластер, картельный сговор, конкурентоспособность, мотивационный толчок, инновационное развитие, инвесторы, синергия, занятость, имидж региона, финансовые гарантии.

The article focuses on the fact that clusters are an important condition for the functioning of a market economy, the engine of technological progress and innovative development of business entities. Mutual competition within a particular cluster is a motivational impetus to create unique, product-specific services that can satisfy the general public. The specificity of the functioning of clusters in the modern economy is investigated. Modern globalization of the economy is increasingly demanding from domestic economic entities to strengthen their competitive advantages, which must be achieved in the conditions of unfavorable external environment: inflationary fluctuations, devaluation of national currency, unemployment, leakage of highly skilled workers abroad, etc. As the experience of highly developed and progressive countries shows, clusters play a crucial role in the process of forming a competitive business. It is stated that clusters usually develop innovative competencies, the production and progress of which serves as a springboard for the long-term competitiveness of countries, regions and enterprises. Attention is drawn to the fact that the concept of clusters should be attributed to the progressive type of expansion of mutually beneficial competition aimed at obtaining results from the joint actions of the cluster participants. This proves that cluster rivalry and cooperation are not mutually exclusive concepts. The benefits of clusters for businesses, regions and the state are explained. It is determined that clusters can not only have a positive effect on the external environment, but also negative. In particular, there are threats when network associations can destroy the environment and act as a backlash for their location. The main advantages and disadvantages of cluster functioning are described, as well as directions for the prevention of inefficient clusters that do not have any positive social or economic effects. It is proved that the scale of realization of positive effects on the functioning of the cluster depends on a number of conditions: the specifics of the industry in which the cluster operates; stages of development, level of maturity and competitiveness of the cluster; geographical location; the necessary experience with the organizers and initiators regarding cluster creation technologies; available resource potential within the cluster's functioning area; the degree of interest and support of local authorities in cluster activities; development of transport infrastructure, etc. The author presents a formalized description of the emergence and overcoming of cartel collusion in the cluster. It is proved that the cartel conspiracy can be neutralized with the help of appropriate instruments of effective policy of strategic action both by the participants of the cluster and by the involvement of external forces (state, local self-government bodies or foreign foreign organizations). At the time of the formation of cluster development tools that will contribute to the formation of only socially significant and economically viable network entities. It was determined that the best tools to support the work of clusters are: formation of a favorable institutional environment; improving the regulatory framework; facilitating the development of interregional and interstate innovation sharing; attracting highly skilled workers from other countries; enhancing financial guarantees for developers of innovative goods and services and more. The purpose of our further research is to develop an effective mechanism to support the functioning of innovative clusters in a crisis and to test the example of existing domestic clusters.

Key words: cluster, cartel conspiracy, competitiveness, motivational impetus, innovative development, investors, synergy, employment, image of the region, financial guarantees.

Постановка проблеми. Кластери є важливою умовою функціонування ринкової економіки, двигуном технологічного прогресу та іннова-

ційного розвитку суб'єктів підприємницької діяльності. Взаємна конкуренція у межах певного кластеру є мотиваційним поштовхом до

створення унікальних за властивостями товарів, специфічних послуг, які можуть задовольнити широкі верстви населення. Концепцію кластерів можна віднести до прогресивного типу поширення взаємовигідної конкуренції, спрямованої на отримання результатів від спільних дій учасників кластеру, що доводить те, що суперництво та співпраця не є взаємовключними поняттями. Проте не завжди функціонування кластеру чинить позитивний ефект на мікро- або макрорівнях. Є загрози, коли мережеві об'єднання можуть нищити навколишнє оточення та виступати регресом для території свого розташування. Основні переваги та недоліки функціонування кластеру, а також напрями запобігання роботі неефективних кластерів, які не дають жодних позитивних соціальних або економічних ефектів, слід розглядати та досліджувати більш глибоко.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Теорія кластерів знайшла своє відображення у наукових працях різноманітних закордонних та вітчизняних учених. Концепції конкурентних переваг територій, у яких діє кластер, описані у працях видатного науковця М. Портера. Досить ґрунтовні наукові дослідження щодо особливостей територіального розміщення кластерів порушувалися у працях А. Вебера, Й. Тюнера, В. Лаунхарда, А. Леша тощо. Теоретичним ядром, яке дає можливість зрозуміти закономірності світової політики кластеризації економіки, вважається теорія «індустріальних округів» Дж. Бекаттіні. Вітчизняні вчені Л. Ганущак-Єфіменко, І. Гнатенко, І. Кукса аналізували розвиток інноваційного підприємництва у межах кластеру, визначали стратегії та механізми спільних дій учасників кластеру для досягнення взаємовигідного синергетичного ефекту. Тематиці формування соціально-орієнтованих кластерів були присвячені праці В. Бабінцева, С. Баженова, А. Корсуна, В. Макарова, К. Румянцева, А. Соседова, Ж. Шаповала та ін. Питання формування та оцінювання ефективності кластерної політики на макро- та мікрорівнях розглянуті в роботах О. Аверінюка, С. Древінга, М. Вінокурової, А. Кісельова, А. Колошина та ін. Незважаючи на досить високий рівень вивченості досліджуваної проблеми, зарубіжними і вітчизняними фахівцями не приділено належної уваги визначенню поруч із позитивними також негативних ефектів від функціонування кластерів. Глибина і масштабність поставленої проблеми, її актуальність і постійно зростаюча практична значущість вплинули на вибір теми статті, а також визначили її мету.

Метою статті є узагальнення основних переваг та недоліків функціонування кластеру, а

також визначення перспектив їхнього подальшого розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Сучасна глобалізація економіки все більше вимагає від вітчизняних суб'єктів господарювання підсилення своїх конкурентних переваг, які необхідно здійснювати в умовах несприятливого зовнішнього оточення: інфляційних коливань, девальвації національної валюти, безробіття, витоку висококваліфікованих працівників за кордон тощо. Як свідчить досвід високорозвинутих та прогресивних країн, найважливішу роль у процесі формування конкурентноздатного підприємництва відіграють кластери. Саме у кластерах зазвичай розвиваються інноваційні компетенції, продукування та прогресування яких слугує трампліном довгострокової конкурентноздатності країни, регіонів та підприємств. В Україні кластери стали одним із найбільш актуальних напрямів дослідження за останні двадцять вісім років (що пояснюється появою приватної форми власності та розвитком ринкової економіки), хоча ідеї їх створення відомі світу ще з кінця 19 ст.

Кластери з наукового погляду – широко розповсюджене питання, яке постійно знаходиться у вирії наукової думки. Про їхню актуальність та популярність як об'єкта дослідження свідчать численні наукові праці та публікації. За підрахунками П. Маскелла та Л. Кебіра, тільки за період 1990–2004 рр. більш ніж 1300 наукових робіт було присвячено зазначеному явищу [1]. Витоки кластерної теорії зводяться до неокласичної економіки та робіт основоположника кембриджської школи А. Маршалла. Вчений першим описав, як діють округи промислових районів Великобританії, в яких підприємства в межах географічної близькості взаємодіяли одне з одним, що приводило до більш швидкого поширення нових ідей, поліпшення виробничого процесу. У період наукових відкриттів А. Маршалла ще не було ґрунтового визначення поняття «кластер», однак великий економіст описав ефекти та ознаки кластерів, якими зараз користуються всі провідні компанії і держави. За дослідженням А. Маршалла, об'єднані дії підприємств у Йоркширському регіоні, які спеціалізувалися на виробництві вовни, відрізнялися наявністю постійного обміну корисних ідей, що сприяло їхньому розвитку. А. Маршалл також визначив, що малі підприємства, розташовані у промислових округах, досягли тих же ефектів, що і великі компанії. Ці переваги вчений відносив до виникнення ефекту економії від масштабу, причини появи якого він бачив у [2]:

- полегшенні розповсюдження знань;
- перевагах, які створені місцевим ринком праці, у напрямі зосередження людей;

– налагодженні мережі співробітництва між постачальниками та споживачами тощо.

Також А. Маршалл помітив явище концентрації галузей у конкретних секторах економіки, що не призвело до зниження привабливості або насичення ринку, а навпаки, у досліджуваних округах ця концентрація спонукала майбутніх інвесторів до відкриття нових підприємств. За висновками вченого, промислові райони шляхом створення позитивних зовнішніх ефектів відіграли значну роль у формуванні економічної могутності територій внаслідок накопичення та концентрації ефективної економічної діяльності. На основі досліджень А. Маршалла була фундаментально заснована теорія агломерацій, яку розповсюджували А. Пігу, Б. Олін, Ф. Перро, Г. Бекаттіні, П. Кругман тощо. Більш фундаментально проблематику кластерів було досліджено у подальшому М. Портером [3]. На думку вченого, кластер – це «сконцентровані за географічною ознакою групи взаємопов'язаних компаній, спеціалізованих постачальників послуг, фірм у відповідних галузях, а також пов'язаних з їхньою діяльністю організацій (наприклад, університетів, агентств зі стандартизації, торговельних об'єднань) у певних областях, що конкурують, але разом з тим і проводять спільну роботу» [4, с. 127].

Теоретико-методологічні аспекти створення, функціонування та підтримки кластерів поєднують різні підходи та напрями досліджень, які ґрунтуються на багатьох галузях науки: економіці, менеджменті, політології, соціології тощо. Крім того, є різноманітність підходів у визначенні кластерів, що пояснюється результатом існування багатьох шкіл у самій економіці та їх різних бачень щодо сприйняття об'єкта дослідження. Наукові розробки та численні практичні приклади показують, що кластери можуть забезпечити низку стратегічних переваг для підприємств, регіонів та країни загалом [5–7]. Прикладами всесвітньо відомих об'єднань підприємств, які досягли значних успіхів за рахунок отримання кластерної синергії, є:

- «Кремнієва долина» (Каліфорнія);
- «Пластикова долина» (м. Тарнув, Польща);
- «Cosmetic Valley» (Франція);
- «Даедук» (Південна Корея);
- «Софія і Гренобль» (Франція);
- «Лубен» (Бельгія) та інші.

Позитивні ефекти, які пов'язані з існуванням кластеру, стосуються не лише його учасників. За рахунок дії так званого «переливу» позитивний ефект проникає далеко за межі сільового об'єднання. Такі ефекти найбільше відображаються у:

- зменшенні трансакційних витрат;
- економії на масштабах;

– ефективному обміну знань, підвищенні їхньої якості;

– створенні компаній, які можуть вчасно та швидко здійснювати диверсифікацію відповідно до потреб ринку;

– підвищенні привабливості країни та регіону для прямих іноземних інвестицій;

– розширенні соціального капіталу та зміцненні комунікаційних зв'язків;

– появи нових робочих місць, забезпеченні зайнятості;

– створенні сприятливого для інновацій середовища;

– поліпшенні іміджу регіону через проведення виставкової діяльності учасниками кластеру;

– розвитку міжрегіональних торговельних відносин;

– здійсненні спільних операцій у певних сферах тощо.

Через зазначені ефекти підприємства, які активно беруть участь у кластерах, стають більш інноваційними (бо мінімізується ризик, збільшується фінансові гарантії, підвищується кадровий потенціал тощо). У таблиці 1 конкретизовані переваги кластерів з урахуванням позицій окремих підприємств, регіонів та національної економіки.

Водночас слід визнати, що масштабність реалізації позитивних ефектів від функціонування кластеру залежить від низки умов:

– специфіки галузі, в якій працює кластер;

– стадії розвитку, рівня зрілості та конкурентоздатності кластеру;

– географічного розташування;

– необхідного досвіду в організаторів та ініціаторів щодо технологій створення кластеру;

– наявного ресурсного потенціалу на території функціонування кластеру;

– ступеня заінтересованості та підтримки місцевих органів влади у діяльності кластеру;

– розвиненості транспортної інфраструктури тощо.

Слід також підкреслити, що, незважаючи на перелічені численні переваги від функціонування кластеру, вони не завжди повинні бути панацеєю для забезпечення конкурентоспроможності території та поліпшення соціально-економічної ситуації. Існує ціла низка бар'єрів або ризиків, які можуть блокувати появу позитивних переваг від діяльності кластерів, серед них:

– наявність у галузі домінуючої (бюджетотворюючої, високо конкурентної) компанії, яка візьме під контроль інших учасників кластеру та фактично узурпує владу, диктуючи та нав'язуючи іншим суб'єктам підприємницької діяльності свої «правила гри»;

– обмеженість у спеціалізації виробництва діючого кластеру, що може призводити до

слабкої здатності диверсифікації економіки та підриву її стійкості;

– мінімізація конкурентного тиску як усередині кластеру, так і за його межами, що може викликати зниження рушійних сил інновацій;

– надмірно невиправдана брендизація кластеру. Тобто коли працюючий кластер автоматично асоціюється з високою конкурентоспроможністю, що активно використовується для просування регіонів і залучення інвесторів. Проте насправді діючий кластер може буди простим скупченням не пов'язаних між собою підприємств, які збиткові та неефективні. У такому сенсі брендизація може призвести до невиправданих державних витрат, а також ввести в оману потенційних приватних інвесторів;

– функціонування кластеру в непотрібних для регіону галузях, що призводить до низького соціального ефекту від його дій.

Важливо також враховувати те, що вплив кластерів на розвиток територій неможливо визначати у короткостроковій перспективі, бо такий вплив проявляється у досить тривалому часі, що особливо помітно в кластерах, які працюють більше 50 років. Водночас слід врахо-

увати й ефект «старіння» кластеру. Так, хоча «старі» кластери відіграють позитивну роль для підвищення рівня зайнятості, доходів населення та утворення стартапів, проте вони не обов'язково мотивують суб'єктів регіону впроваджувати нові технології. Інколи така мотивація відсутня і у самому кластері. Тож можемо припустити те, що кластери з плином часу повинні адаптуватися до нового зовнішнього середовища та глобальних викликів, або вони вийдуть з фази стабільності та почнуть своє падіння.

Досить спірними з проблематики нашого дослідження є наукові погляди дослідників Martin R. та Sunley P., які зазначають, що кластери іноді визначаються як добре розрекламований бренд, роль якого в сучасній економіці часто завищена [8]. Автори визначили, що вплив кластерів на економіку досить важко емпірично змоделювати, тому не можна стверджувати, що вони створюють позитивні зовнішні ефекти для економіки. Також, за їх поглядами, вплив кластерів на продуктивність та інновації є незрозумілими, і, можливо, що висока продуктивність та інновації в регіоні є причинами та підґрунтям створення кластерів, а не навпаки. Більше того,

Таблиця 1

Переваги функціонування кластерів з позицій підприємств, регіону та національної економіки

Переваги для підприємств	Переваги для регіону	Переваги для національної економіки
<ul style="list-style-type: none"> – доступ до відносно дешевих спеціалізованих факторів виробництва; – розвиток людського капіталу та мобільність робочої сили; – розгалужена мережа поставальників; – синергетичний ефект для учасників кластеру; – розповсюдження інноваційних ідей в межах кластеру; – легший доступ до інфраструктури та ринкової інформації; – міцні позиції у виробничому сегменті; – спільний маркетинг; – створення цілісної управлінської системи у напрямі звернення за зовнішньою підтримкою до органів влади з метою лобювання інтересів кластеру; – краща конкурентна позиція на мікро-; мезо-; макро- та мегарівнях; – зниження фінансових та кредитних ризиків тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – позитивний успіх функціонування кластеру у регіону сприяє співпраці з іншими регіональними кластерами; – створення сприятливої атмосфери розвитку підприємництва у регіоні; приваблення у регіон, де діє кластер, інвесторів; – сприяння добросовісній регіональній конкуренції; – сприяння впровадження інновацій іншими суб'єктами господарювання за рахунок зростання конкуренції на ринку; розвиток наукової бази, вдосконалення напрямів освіти; – підвищення привабливості регіону для туристів та бізнесу; – поліпшення іміджу регіону; – активніша взаємодія між великим, середнім та малим бізнесом; – забезпечення регіональної зайнятості населення; – задоволення споживчих вимог населення у вузькоспеціалізованих товарах та дефіцитних послугах; – здатність до швидкої диверсифікації економічного розвитку регіону тощо 	<ul style="list-style-type: none"> – збільшення макроекономічних показників за рахунок функціонування ефективних кластерів; – кластери є каталізаторами економічного відновлення та зміцнення соціальних гарантій; – підвищення експорту за рахунок випуску інноваційної продукції кластерами; – сприяння залучення іноземних інвестицій та людського потенціалу; – підвищення рівня інноваційності та конкурентноздатності національної економіки; – можливість більш швидкої диверсифікації національного виробництва; заростання бази оподаткування; – розвиток інституцій, які сприяють інноваційному розвитку національної економіки тощо

Джерело: розроблено автором

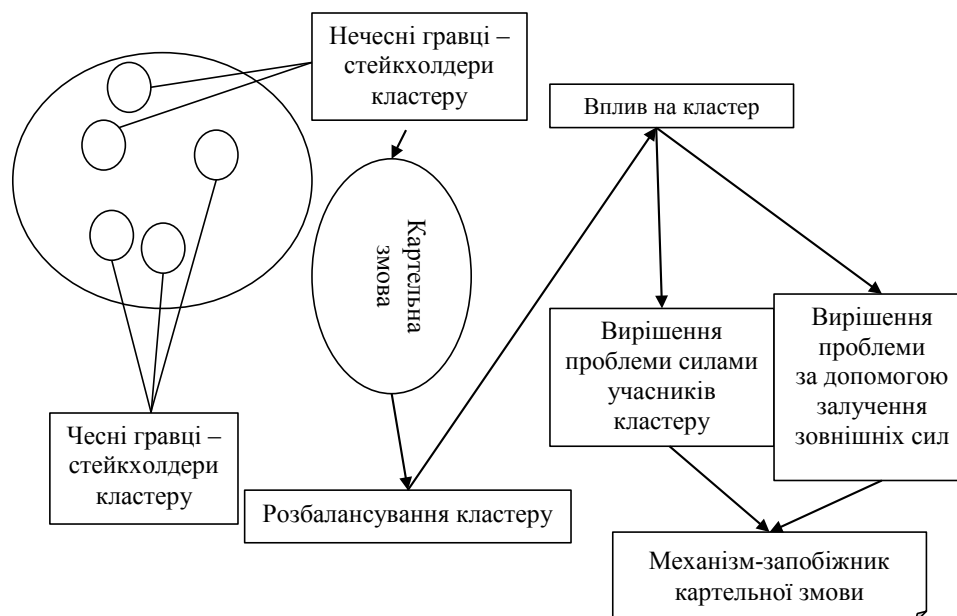


Рис. 1. Формалізований опис виникнення та подолання картельної змови у кластері

Джерело: розроблено автором

R. Pouder стверджував, що кластери на подальших стадіях свого існування можуть навіть гальмувати розвиток інноваційних підприємств, що входять до їх складу [9]. Також є дослідження, які підтверджують зниження інноваційності суб'єктів разом із збільшенням критичної маси кластерів. Відповідні припущення змістовно пояснені у наукових розвідках Т. Фольта, які він виклав у статті «Geographical Cluster Size and Firm Performance» [10]. У цьому дослідженні аналізується взаємозв'язок між розміром територіального кластера та його стійкою ефективністю. Для перевірки автор використав дані 789 приватних і державних фірм, які працювали у галузі біотехнології та були засновані у США між 1973 і 1998 рр. Згідно з аналізом їхньої діяльності Т. Фольт доходить висновку, що кластери приносять користь фірмам у їхній здатності впроваджувати інновації шляхом патентування, залучення партнерів та фінансового капіталу. Водночас граничні переваги кластера зменшуються, коли вони стають великими. Автор доводить, що кластерна синергія може зіграти позитивну роль, коли в кластер входить близько 65 фірм. Після перетину цієї кількості показник патентів на досліджувані біотехнологічні підприємства починає різко знижуватися. З погляду інновацій, слід також враховувати, що кластери продукують проблему нечесної конкуренції окремих підприємств, які, користуючись географічною близькістю та міцними зв'язками між членами кластера, можуть намагатися запозичувати або використовувати технології, створені в клас-

тері, не беручи участі у витратах на їх виготовлення та виробництво. З цієї причини видається необхідним існування механізму-запобіжника, який забезпечить баланс в обміні знаннями між партнерами у структурі кластера та чесної конкуренції. Є також небезпека того, що кластери за певних умов можуть почати продавати власні продукти за завищеними цінами, перетворюючись на картельну змову. Формалізований опис виникнення та подолання картельної змови у кластері зображений на рис 1.

Виходячи з рис. 1, можемо констатувати, що вплив зазначених негараздів можливо нейтралізуючи за допомогою відповідних інструментів ефективною політики стратегічних дій, за рахунок вирішення проблеми картельної змови силами учасників і управлінців кластера або через залучення зовнішніх сил (держави, органів місцевого самоврядування або сторонніх іноземних організацій).

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, можемо припустити, що загалом діяльність кластерів може чинити як позитивний, так і негативний вплив як на учасників кластера, так і на територію, в якій функціонує кластер. На часі формування інструментів кластерного розвитку, які будуть сприяти формуванню лише соціально значущих та економічно вигідних мережевих утворень. Найліпшими інструментами підтримки роботи кластерів є: формування сприятливого інституціонального середовища; удосконалення нормативно-правової бази; сприяння розвитку міжрегіонального та міждержавного обміну інноваціями;

залучення висококваліфікованих працівників з інших держав; підвищення фінансових гарантій для розробників інноваційних товарів та послуг тощо. Метою наших подальших дослі-

джень є розроблення ефективного механізму підтримки функціонування інноваційних кластерів в умовах кризи та апробація зазначеного на прикладі діючих вітчизняних кластерів.

Список використаних джерел:

1. Maskell P. and Kabir L. What qualifies as a cluster theory? In Asheim, B., Cooke, P. and Martin, R. Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations. Routledge, London, 2006.
2. Маршалл А. Принципы экономической науки. В 3-х т. М.: Прогресс-Универс, 1993. 1076 с.
3. Porter M. Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Government, and Institutions. In On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 2008. 414 p.
4. Porter M. The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. N.Y.: Palgrave Tenth Edition, 1998. 855 p.
5. Гнатенко І. Методологічні основи інституціонального аналізу національної системи інноваційного підприємництва. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2018. № 6 (18). С. 70–74.
6. Гнатенко І. А. Феномен інноваційного підприємництва в національній економіці. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 61–64.
7. Орлова-Курилова О. Детермінанти інноваційної діяльності в умовах системної кризи. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. № 25 (Ч. 1). С. 186–189.
8. Martin R. and Sunley P. Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea. *Journal of Economic Geography*, 2003. № 3. Pp. 5–35.
9. Pouder R., St. John C.H. Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation, 21. 1996.
10. Folta T., Cooper A., Baik Y. Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21. 2006. Pp. 217–242.

References:

1. Maskell P. and Kabir L. (2006). What qualifies as a cluster theory? In Asheim, B., Cooke, P. and Martin, R. Clusters and Regional Development: Critical Reflections and Explorations. Routledge, London.
2. Marshall A. (1993). Principy jekonomicheskoj nauki. V 3-h [Principles of economic science]. M.: Progress-Univers. 1076 p.
3. Porter M. (2008). Clusters and Competition: New Agendas for Companies, Government, and Institutions. In On Competition. Boston: Harvard Business School Press, 414 p.
4. Porter M. (1998). The Competitive Advantage of Nations: With a New Introduction. N.Y.: Palgrave Tenth Edition, 855 p.
5. Hnatenko, I. (2018). Metodologichni osnovy instytucionaljnogho analizu nacionaljnoji systemy innovacijnogho pidpryjemnyctva [Methodological bases of institutional analysis of the national system of innovative entrepreneurship]. *Ekonomichnyj visnyk Zaporizkoji derzhavnoji inzhenernoji akademiji-Economic Bulletin of Zaporizhzhya State Engineering Academy*, 6(18), 70-74. (in Ukrainian).
6. Hnatenko, I.A. (2019). Fenomen innovatsiinoho pidpryjemnyctva v natsionalnii ekonomitsi [The phenomenon of innovative entrepreneurship in the national economy]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii «Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, 23, 61–64. (in Ukrainian).
7. Orlova-Kurilova O. (2017). Determinanti innovacijnoï dijall'nosti v umovah sistemnoï krizi [Determinants of innovation activity in a systemic crisis]. *Naukovij visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universitetu*. № 25 (Ch. 1). pp. 186–189. (in Ukrainian).
8. Martin R. and Sunley P. (2003). Deconstructing Clusters: Chaotic Concept or Policy Panacea. *Journal of Economic Geography*, 3. Pp. 5–35.
9. Pouder R., St. John C.H. (1996). Hot spots and blind spots: Geographical clusters of firms and innovation, *Academy of Management Review* 21.
10. Folta T., Cooper A., Baik Y. (2006). Geographic cluster size and firm performance. *Journal of Business Venturing*, 21. Pp. 217–242.

Робул Ю.В.

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри маркетингу та бізнес-адміністрування
Одеського національного університету імені І.І. Мечникова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7299-9648>

Robul Yuriy

Odesa I.I. Mechnikov National University

НЕТЕХНОЛОГІЧНІ ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ МАРКЕТИНГОВИХ СИСТЕМ НА РІВНІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

NON-TECHNOLOGICAL FACTORS OF DEVELOPMENT OF DIGITAL MARKETING SYSTEMS AT THE LEVEL OF THE NATIONAL ECONOMY

Розвиток цифрових технологій та поширення їх використання у маркетингу спричинили виникнення цифрового маркетингу, який у статті розглядається на макрорівні, тобто як специфічна система на рівні національної економіки, розвиток якої перебуває під впливом низки чинників. Стаття присвячена визначенню нетехнологічних чинників впливу на розвиток цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки. На основі теорії домінування обслуговування та соціальної теорії систем визначено чотири групи чинників впливу, а саме рівень економічного розвитку, рівень конкуренції, обсяг рекламного ринку, поширеність продовжуваної освіти дорослих. Як результативні ознаки розвитку системи запропоновані поширеність використання електронної комерції серед кінцевих споживачів та вартість транзакцій у цифровому каналі, що припадає на одного користувача за період часу. За допомогою кореляційного аналізу визначено щільність зв'язку зазначених чинників. Проведено обговорення отриманих результатів. Визначено напрями подальших досліджень.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова система, соціальна теорія систем, агрегований ринок реклами, цифровий маркетинг, чинники впливу.

Развитие цифровых технологий и распространение их использования в маркетинге обусловили возникновение цифрового маркетинга, который в статье рассматривается на макроуровне, то есть как специфическая система на уровне национальной экономики, развитие которой находится под влиянием ряда факторов. Статья посвящена определению нетехнологических факторов влияния на развитие цифровой маркетинговой системы на уровне национальной экономики. На основе теории доминирования обслуживания и социальной теории систем определены четыре группы факторов влияния, а именно уровень экономического развития, уровень конкуренции, объем рекламного рынка, распространенность продолжающегося образования взрослых. В качестве результативных признаков развития системы предложены распространенность использования электронной коммерции среди конечных потребителей и стоимость транзакций в цифровом канале, которая приходится на одного пользователя за период времени. С помощью корреляционного анализа определены плотность связи указанных факторов. Проведено обсуждение полученных результатов. Определены направления дальнейших исследований.

Ключевые слова: маркетинг, маркетинговая система, социальная теория систем, агрегированный рынок рекламы, цифровой маркетинг, факторы влияния.

The development of digital technologies and the spread of their use in marketing led to the emergence of digital marketing, which in this paper is considered at the macro level – as a specific system within the national economy; its development is influenced by a number of factors. The article is addressed the exploration of non-technological factors impacting the development of the digital marketing system embracing the national economy. There are 28 national economies, included in the present research. They represent the most digitally developed nations, other major world economies, developed Based on the theory of service dominant logic (S-D logic) and the Social Theory of Systems, four groups of factors are identified: the level of economic development, the level of competition, the size of the advertising market, the proliferation of continuing adult education. Development of digital marketing system is measured by proliferation of the use of e-commerce among end users, taken as a part of population,

and the cost of transactions in a digital channel per user over a period of time, taken as an Average Revenue per User (ARPU). Correlation analysis determined the density of the relationship between factor and resulting variables. The results show that, as expected, there is a positive correlation between the level of economic development and the development of digital marketing systems. A positive correlation was also established with the level of competition in the domestic market and the level of continuing lifelong education. A positive correlation was also founded with the size of the advertising market. At the same time, a low correlation was found between the results and the degree of openness of the economy and the size of foreign direct investment. The results obtained are interpreted as indicating that the digital marketing system is likely to develop productively after the marketing system as a whole has reached a certain high level of development and cannot fill up the lack of such development. Digital marketing system is developing mainly on the basis of internal resources. There are pointed directions for further researches.

Key words: marketing, marketing system, Social System Theory, S-D logic, digital marketing, aggregate advertising, factors of influence.

Постановка проблеми. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій та їх застосування у маркетингу дають змогу виділити цифровий маркетинг як його особливий різновид. Сукупність процесів взаємодії, дійових осіб та потоків цінності, що здійснюється за допомогою цифрових технологій, формує специфічну цифрову маркетингову систему, яка може існувати на різних рівнях економічної системи, зокрема на рівні національної економіки [1]. Здебільшого цифровий маркетинг розглядається на рівні окремої організації. Метою його використання є збільшення рівня поінформованості серед потенційних споживачів, забезпечення взаємодії зі споживачами та групами впливу, зростання обсягу продажу. Водночас відзначається, що функціонування цифрового маркетингу у різних економічних системах характеризується специфічними рисами, які стосуються як результативності загалом, так і переважного використання тих чи інших цифрових інструментів та платформ зокрема. Будучи одним з найбільш яскравих прикладів глобалізації та рушійних сил її розвитку, застосування цифрових технологій у маркетингу в різних національних економіках не є однаковим. Як уявляється, він перебуває під впливом як загальної практики використання цифрових інструментів, зокрема електронної торгівлі на рівні національної економіки, так і становища та особливостей маркетингової системи. Подібно до маркетингової системи, яка є середовищем розвитку маркетингової політики окремих учасників, видається доцільним запровадити поняття «цифрова маркетингова система» як середовище розвитку цифрового маркетингу на різних рівнях економічної системи. Поняття цифрової маркетингової системи дає змогу узагальнити й проаналізувати передумови та рушійні сили розвитку цифрового маркетингу на різних рівнях економічної системи, зокрема на рівні національної економіки, чому присвячена стаття. Розвиток цифрових технологій справляє зна-

чний вплив на функціонування різних елементів соціально-економічної системи й досягає різного рівня використання у різних національних економіках, що, зокрема, засвідчують рейтинги країн світу щодо готовності до функціонування в умовах цифрової економіки, складені низкою авторитетних міжнародних організацій на основі великої кількості параметрів. Так само в різних країнах світу спостерігається різний рівень розвитку цифрової маркетингової системи.

Очевидно, що цей рівень розвитку перебуває під впливом інформаційно-комунікаційної інфраструктури та здатності учасників використовувати цифрові технології. Проте мають існувати також інші чинники, а саме нетехнологічні, які визначають обсяг та характер обмінів, що відбуваються у цифрових каналах. У зв'язку з цим має інтерес визначення цих нетехнологічних чинників та ступеня їх впливу на функціонування цифрових маркетингових систем.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Чинники впливу на розвиток цифрового маркетингу на рівні національної економіки розглядаються у дослідженнях багатьох авторів, таких як Л. Андрес [2], А. Беренс [3], М. Мерхі [4], Х. Кунесова [5]. Структура цифрового маркетингу як системи розглядається Ю.В. Робулом у джерелах [6; 7]. Водночас аналіз публікацій, присвячених розвитку цифрового маркетингу, засвідчує недостатнє, особливо в Україні, опрацювання цифрового маркетингу як маркетингової системи, що дало би змогу краще зрозуміти його місце та зв'язок із соціально-економічною системою загалом. Стаття робить внесок у заповнення цього пробілу.

Метою дослідження є визначення нетехнологічних чинників впливу на розвиток цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки, а також ступеня впливу на її становище шляхом порівняння чинників та результатів для національних економік з різними показниками готовності до використання цифрових технологій.

Виклад основного матеріалу дослідження. Пошук та аналіз чинників впливу на становище та розвиток цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки потребують перш за все визначення результативних показників. Роль та значення цифрової маркетингової системи можуть визначатися через внесок у суспільне виробництво та ефективність підтримання процесів обміну, що, проте, є серйозною, не вирішеною остаточно проблемою. Віртуальність як властивість цифрових технологій робить можливим обслуговування віддалених груп споживачів, що перебувають за межами домашніх по відношенню до провайдера послуг економічної системи. Діяльність таких транснаціональних цифрових компаній, як "Amazon", "Apple", "Google", "Microsoft", складають, наприклад, проблеми, пов'язані з корпоративним оподаткуванням. Зареєстровані в юрисдикції з найбільш зручним для себе податковим режимом ці компанії без проблем охоплюють своєю діяльністю також споживачів у інших юрисдикціях, де податків не сплачують. Подібно до цього значна частина їх діяльності з розвитку цифрових платформ та обслуговування споживачів не потрапляє до національного рахівництва, не даючи можливості визначити, наприклад, частку ВВП, що створюється у цифрових каналах. Найбільш важливими показниками результативності функціонування маркетингової системи є розмір та розмаїття представленого асортименту [8]. Водночас у межах економіки обслуговування маркетингова система функціонує через механізми спільного створення цінності, коли обслуговування надається одними споживачами для інших. У зв'язку з цим важливим аспектом ефективної маркетингової системи є охоплення нею широких груп споживачів, забезпечення масовості. Те ж саме можна сказати про цифрову маркетингову систему на рівні національної економіки. Переваги, що забезпечуються у цифровому середовищі на технологічному рівні, наприклад досяжність 24/7, не можуть бути повністю реалізовані без охоплення максимально можливої кількості учасників. Таким чином, пропонується визначати становище цифрової маркетингової системи за часткою населення, яке здійснює покупки у цифрових каналах, онлайн. Водночас розмір транзакцій, які здійснюються у цифрових каналах, також має значення. Більш розвинутою є система з більшими оборотами. Для того щоби прибрати різницю у результативних показниках, обороти в цифровій маркетинговій системі можна визначати за середнім доходом у цифровому каналі, що припадає на одного користувача за певний період часу, наприклад

за один рік (ARPU: Average Revenue per User). Отже, становище цифрової маркетингової системи можна визначати за допомогою частки населення, яка здійснює покупки у цифрових каналах, та питомим середнім доходом у цифровому каналі за рік.

Для порівняння між собою у дослідженні були вибрані країни з різним ступенем готовності до роботи в умовах цифрової економіки, визначеної за допомогою індексу мережевої готовності (Network Readiness Index) NRI, а саме:

- провідна група з десяти країн світу, які мають найвищий ступінь мережевої готовності;
- інші розвинуті країни світу, які не увійшли до провідної десятки;
- країни-сусіди України, які увійшли до ЄС у 2004–2007 рр.;
- Китай як найбільша за кількістю користувачів цифрова економіка світу;
- країни пострадянського простору, що розташовані у Європі.

Як добре відомо, застосування ІКТ здатне суттєво змінити структуру та розмір витрат фірм, з одного боку, та забезпечити суттєве підвищення як рівня обслуговування, так і обсягів продажу, з іншого боку. Взаємодія у цифрових каналах дає можливість здійснювати обміни зі споживачами у постійному режимі 24/7 та на великих відстанях [9], зміцнюючи здатність фірм створювати та підтримувати конкурентну перевагу за рахунок охоплення, ефекту масштабу, перехресних продажів тощо. Подібно до того, як інновації визначаються конкуренцією [10], можна очікувати, що вона створює передумови до розвитку цифрових маркетингових систем, адже пошук можливостей для зміцнення конкурентоспроможності організацій створює стимули для активного впровадження та використання цифрових технологій. Низка досліджень підтверджує таке припущення [11]. За умови деякого проникнення цифрових технологій у маркетингу в межах цієї національної економіки фірми прагнуть долучитись до їх використання не лише через нові можливості, створювані ними, але й для того, щоби не втратити конкурентоспроможність порівняно з тими, які вже впровадили, тобто не допускати відставання від інших. Проте, на нашу думку, вплив конкурентного тиску на домашньому ринку, скоріше за все, не є однозначним, у зв'язку з чим видається необхідним додатково диференціювати його. Можна припустити, що інтенсивна, гостра конкуренція, особливо цінова, приводячи до об'єктивної потреби в розвитку та зміцненні конкурентоспроможності фірм, не створює необхідних передумов для змістовного, суттєвого розвитку цифрового середовища, впровадження та ефектив-

ного використання цифрових технологій, зокрема в маркетингу. Проте в першому наближенні можна сформулювати таку гіпотезу.

H1: Конкурентний тиск на домашньому ринку пов'язаний з розвитком цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки.

Будучи глобальним явищем, цифрові технології стрімко поширюються світом, роблячи його більш з'єднаним. З огляду на відносно невелику кількість глобальних технологічних центрів, які розробляють лівову частку цифрових технологій та апаратних засобів, поширення цих технологій у більшості країн світу відбувається через запозичення іноземних розробок. У зв'язку з цим можна припустити, що таке запозичення тим легше й швидше відбувається, чим більш відкритою є ця національна економіка. Відповідно до М. Кастельса, економічні структури розбудовуються довкола глобальних мереж, утворених капіталом, управлінням та інформацією. Через ці мережі відбувається поширення сучасних технологій, від доступу до яких визначальною мірою залежать продуктивність та конкурентоспроможність окремого підприємства, а через них і рівень соціально-економічного розвитку [12]. Таким чином, поширення використання цифрових технологій у маркетингу може корелювати з відкритістю економіки та обсягом прямих іноземних інвестицій. Чим вище він, тим більше національна економіка відкривається для запозичення нових технологій, способів роботи та створення цінності. Отже, сформулюємо таку гіпотезу.

H2: Обсяг прямих іноземних інвестицій пов'язаний з розвитком цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки.

Продуктивність маркетингової системи визначається вартістю обмінів, які вона підтримує, що визначається ступенем економічного розвитку, відображеному доходами домашніх господарств та їх схильністю до споживання. Видається майже очевидним, що рівень економічного розвитку має корелювати з вартістю угод, що реалізуються на споживчому ринку у цифровому каналі. Водночас має інтерес визначення щільності кореляційного зв'язку між рівнем національного доходу й часткою населення, яке користується електронною комерцією. Для забезпечення узгодженості та порівняння результатів одночасно слід визначити щільність кореляції з питомою вартістю транзакцій у цифровому каналі. У зв'язку з цим сформулюємо таку гіпотезу.

H3: Рівень економічного розвитку пов'язаний з розвитком цифрової маркетингової системи.

Існує щільна позитивна кореляція між рівнем освіти та використанням інформаційно-комунікаційних технологій. Водночас з огляду

на динамічну природу знання у сучасному світі стандартні показники рівня освіти, здобутої у формальних закладах, не дають змогу пояснити різницю у показниках використання інформаційно-комунікаційних технологій та електронної комерції між різними країнами світу. Показники використання цифрових маркетингових систем навіть між розвиненими країнами світу різняться значно сильніше, ніж відмінність у поширеності, здобутих формальних рівнів освіти. Отже, має інтерес дослідження наявності впливу продовжуваної освіти дорослих віком від 25 років на показники становища та розвитку цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки. У зв'язку з цим сформулюємо таку гіпотезу.

H3: поширеність продовжуваної освіти в межах національної економіки впливає на розвиток цифрової маркетингової системи.

Як впливає з теорії соціальних систем [13], комунікація є способом функціонування цифрової маркетингової системи на будь-якому рівні, зокрема на рівні національної економіки. Відповідно, можна очікувати наявності зв'язку між поширеністю й ступенем розвитку маркетингових комунікацій та становищем цифрової маркетингової системи. Розвиток маркетингових комунікацій на рівні національної економіки часто визначається через обсяг агрегованої реклами, а саме сукупний обсяг рекламних витрат у всіх каналах в межах національної економіки за певний період часу, зазвичай один рік. Маркетингові комунікації є важливим чинником, який породжує й підтримує ділову активність у межах цілої економіки. У ринковій економіці попит є функцією різних факторів, зокрема реклами, яка створює попит серед споживачів, створюючи обізнаність щодо наявності цінності, її атрибутів та доступності, сприяє актуалізації потреб, виховує та розвиває їх. Обсяг рекламного ринку є важливим показником рівня розвитку попиту й розвиненості маркетингових інститутів загалом. Отже, сформулюємо таку гіпотезу.

H4: Обсяг рекламного ринку національної економіки пов'язаний з розвитком цифрової маркетингової системи.

Конкурентний тиск на домашньому ринку можна оцінити через індекс ефективності торгівлі, який розраховується в межах визначення конкурентоспроможності країни Організацією Всесвітнього економічного форуму. У методиці оцінювання ефективності функціонування товарних ринків, оновленій у 2018 р., цей показник складається з таких компонентів, як індекс конкуренції на внутрішньому ринку, який складається зі впливу оподаткування та субсидій на конкурентну ситуацію, частки ринку, що пере-

буває в умовах домінування та конкуренції у сфері послуг; показники відкритості торгівлі (наявність нетарифних бар'єрів, торговельні тарифи та їх складність, ефективність митної служби). Відповідно, за допомогою оцінювання ефективності торгівлі можна також визначити відкритість економіки.

Обсяг прямих іноземних інвестицій та чистого національного доходу у постійних цінах одержується зі статистичних даних Світового банку. У статті він визначений як сальдо між чистим притоком та відтоком інвестицій. Поширеність продовжуваної освіти для країн-членів ОЕСР визначена на основі відповідної статистики, для інших країн – на основі націо-

нальних статистичних обстежень або тематичних разових звітів. Дані щодо агрегованого обсягу реклами одержані зі звітів "MarketLine" та даних професійних національних асоціацій. Дані за 2019 р. представлені в табл. 1.

Кореляція між дослідженими чинниками наведена у табл. 2. Вона є статистично значимою, $p < 0,0001$. Як впливає з аналізу регресії, шість факторних чинників впливу пояснюють не менше 84% (*adjusted R²*) варіації частки населення, що користується електронною комерцією, та не менше 78% варіації ARPU.

Як засвідчують результати кореляційного аналізу, ступінь розвитку цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки

Таблиця 1

Показники результативних та факторних ознак

Країна	Частка населення, що користується електронною комерцією, %	ARPU, USD	Ефективність торгівлі	Відкритість економіки	Сальдо прямих іноземних інвестицій, % ВВП	Поширеність продовжуваної освіти, % населення 25+	Чистий НД на душу населення у постійних цінах 2010 р. USD	Рекламні витрати на 1 особу, USD PPP
Австралія	63	1 407	71,4	82,5	4,24	49	42 733	408
Білорусь	30	187	н/д	н/д	2,28	6	6 335	38
Болгарія	20	234	55,7	56,7	0,54	24,6	7 803	72
Велика Британія	83	1 623	64,45	64,6	0,87	68	36 585	491
Грузія	4	173	58,45	62,9	5,26		4 012	57
Данія	84	1 121	66,9	66	0,18	67	53 963	332
Естонія	61	491	61,95	63,1	4,62	61	16 985	122
Ізраїль	44	1 065	61,8	66,5	3,96	49	31 329	135
Ірландія	57	937	60,85	62,6	7,80	68	44 622	304
Китай	39	1 173	57,5	57,6	0,68	70	6 032	110
Латвія	45	269	58,65	59,2	2,29	47,5	12 968	84
Молдова	18	133	55	61,1	2,36	1,3	3 348	42
Нідерланди	80	1 214	69,9	67,1	1,41	81	46 214	272
Німеччина	75	1 321	68,2	66,7	0,24	69	40 314	281
Норвегія	79	1 431	61,25	57,6	3,80	74	73 326	323
Польща	47	567	58,15	59,5	2,53	48	14 095	155
Росія	26	339	52,95	50,7	1,36	24	9 038	134
Румунія	18	259	55,4	56,6	2,44	27,8	9 224	65
Сінгапур	63	753	81,25	88,7	16,83	70	46 426	490
Словаччина	57	392	52,7	57,5	0,87	62	15 226	84
США	70	1 522	68,6	67	1,64	79	47 215	729
Угорщина	40	275	52,45	60	2,03	32,8	12 990	162
Україна	21	73	56,5	63,8	1,80	12,85	2 999	65
Фінляндія	70	1 283	66,35	68,5	4,94	71	40 633	155
Франція	66	1 082	62,2	62,2	2,39	72	36 837	228
Швейцарія	63	1 303	63,8	54,7	16,26	62,5	60 925	442
Швеція	77	1 433	66,3	67,7	2,38	80	48 300	340
Японія	42	1 126	70,4	68,8	2,69	56	39 581	547

Джерело: дані Світового банку, ОЕСР, "MarketLine", "Statista"

Таблиця 2

Результати кореляційного аналізу

№	Показник	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Поширеність е-торгівлі, % населення	1							
2	ARPU, USD	0,8212	1						
3	Конкуренція на внутрішньому ринку	0,6166	0,6484	1					
4	Відкритість економіки	0,3593	0,3537	0,8452	1				
5	Сальдо прямих іноземних інвестицій, % ВВП	0,0661	0,0742	0,4166	0,3493	1			
6	Поширеність продовжуваної освіти, % населення 25+	0,8750	0,8143	0,6132	0,3190	0,1483	1		
7	Національний дохід на душу населення	0,8313	0,8340	0,6953	0,3808	0,3423	0,7502	1	
8	Питомі рекламні витрати	0,6317	0,7513	0,7416	0,4931	0,3006	0,6076	0,7575	1

Джерело: розрахунки автора

має найвищий коефіцієнт кореляції з такими нетехнологічними чинниками, як національний дохід на душу населення, поширеність продовжуваної освіти, розмір рекламного ринку, розрахований як питома сума рекламних витрат на душу населення, рівень конкуренції на внутрішньому ринку. Цифровий маркетинг активно розвивається в конкурентних умовах. Це засвідчує, що використання цифрових інструментів у маркетингу щільно пов'язане з потребою забезпечення й примноження конкурентоспроможності окремих організацій. Звертає на себе увагу відносно низький показник кореляції з рівнем відкритості економіки та прямими іноземними інвестиціями. Наявність щільної кореляції з показниками економічного розвитку не викликає подиву і є очікуваною. Лише розвиток інфраструктури, необхідної для реалізації електронної комерції, вимагає значних матеріальних ресурсів. З іншого боку, такий результат схиляє до думки про те, що без досягнення певного рівня економічного розвитку, причому такого, що позначається на доходах домашніх господарств, розвиток електронної комерції і цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки є малоімовірним. У сукупності з результатами кореляційного аналізу щодо розвитку рекламного ринку виглядає так, що цифрова маркетингова система на рівні національної економіки розвивається добре там, де вже було досягнуто значного розвитку маркетингової системи загалом. Таким чином, цифровий маркетинг додається, добудовується до наявної маркетингової системи, а не заміняє її. Там, де розвитку звичайної маркетингової системи не вдалося досягти високого рівня, цифровий маркетинг надолужити недостатній розвиток не може. Низькі показники кореляції зі ступенем відкритості економіки та обсягом прямих іно-

земних інвестицій засвідчують, на нашу думку, що розвиток цифрових маркетингових систем відбувається перш за все за рахунок внутрішніх ресурсів національної економіки [14], цей розвиток не може бути, так би мовити, повноцінно імпортованим з більш розвинених економічних систем. Особливу увагу слід звернути на той факт, що, як випливає з одержаних результатів, потужний вплив на розвиток цифрової маркетингової системи має поширеність продовжуваної освіти дорослих. Як можна побачити з табл. 1, Україна помітно відстає за цим показником від більшості країн, які використовувалися для порівняння. Ймовірно, освіта не тільки зміцнює та розвиває компетенції, потрібні для ефективного використання цифрових технологій, але й забезпечує загальний культурний та соціальний розвиток людини, розширює коло спілкування та зацікавленості, сприяючи розширенню основного операційного ресурсу маркетингових систем, а саме знань та умінь користувачів [15].

Висновки з проведеного дослідження.

Результати проведеного дослідження показують, що розвиток цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки перебуває під складним впливом різноманітних нетехнологічних чинників, таких як рівень економічного розвитку який у статті визначається через показники національного доходу на душу населення; рівень конкуренції; ступінь розвитку маркетингової системи загалом, який визначається через розмір витрат на рекламному ринку; поширюваність продовжуваної освіти серед дорослих. Цифровий маркетинг на рівні окремих організацій розвивається відповідно до потреб розвитку та зміцнення конкурентоспроможності. Отже, в умовах обмеженої конкуренції або її відсутності стимули для розвитку взаємодії у цифровому каналі слабшають. З огляду на зв'язок з розвитком

рекламного ринку, виміряний у статті, існують підстави вважати, що система цифрового маркетингу доповнює маркетинг звичайний, вона інтенсивно розвивається, коли загальна маркетингова система досягає певного рівня розви-

тку. Визначення такого рівня розвитку, а також пошук можливих інших чинників впливу на розвиток цифрової маркетингової системи на рівні національної економіки є цікавим напрямом для подальших досліджень.

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. Andrés L., Cuberes D., Diouf M., Serebrisky T. The diffusion of the Internet: A cross-country analysis. *Telecommunications Policy*. 2010. Т. 34. № 5–6. P. 323–340.
3. Berens A., Kolb S., Haase H. Critical success factors for digital platforms in B2B and B2C environments: an explicative multiple case study approach. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*. 2019. Т. 5. № 3. P. 346–370.
4. Merhi M., Ahluwalia P. Influence of safety nets, uncertainty avoidance, and governments on e-commerce adoption: A country-level analysis. *Journal of International Business Studies*. 2017. Т. 15. № 2. P. 397–408.
5. Kunesova H., Eger L. Evaluation and comparison of B2C e-Commerce intensity in EU member states. *E & M Economy a Management*. 2017. Т. 20. № 4. P. 151–167.
6. Robul Y. Structure and Constituents of Digital Marketing Systems. *Olsztyn Economic Journal*. 2020. Т. 15. № 1. P. 53–62.
7. Робул Ю.В. Концептуалізація цифрового маркетингу як багаторівневої маркетингової системи на макрорівні. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2020. № 1 (75). С. 50–57.
8. Layton R. A. On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. *Journal of Macromarketing*. 2009. Т. 29. № 4. P. 349–362.
9. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital marketing. Seventh edition. Harlow, England ; New York : Pearson, 2019. 545 p.
10. Vives X. Innovation and competitive pressure. *The Journal of Industrial Economics*. 2008. Т. 56. № 3. P. 419–469.
11. Gibbs J.L., Kraemer K.L. A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach. *Electronic markets*. 2004. Т. 14. № 2. P. 124–137.
12. Castells M. The rise of the network society. The information age: economy, society, and culture. 2nd Edition. Chichester, West Sussex ; Malden, MA : Wiley-Blackwell, 2010. 597 p.
13. Luhmann N. Social systems. Stanford : Stanford University Press, 1995. 627 p.
14. Romer P.M. The origins of endogenous growth. *Journal of Economic perspectives*. 1994. Т. 8. № 1. P. 3–22.
15. Vargo S.L., Lusch R.F. Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Т. 44. № 1. P. 5–23.

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.
2. Andrés, L., Cuberes, D., Diouf, M., & Serebrisky, T. (2010). The diffusion of the Internet: A cross-country analysis. *Telecommunications Policy*, 34 (5–6), 323–340.
3. Berens, A., Kolb, S., & Haase, H. (2019). Critical success factors for digital platforms in B2B and B2C environments: an explicative multiple case study approach. *International Journal of Business Forecasting and Marketing Intelligence*, 5 (3), 346–370.
4. Merhi, M., & Ahluwalia, P. (2017). Influence of safety nets, uncertainty avoidance, and governments on e-commerce adoption: A country-level analysis. *Journal International Business Studies*, 15 (2), 397–408.
5. Kunesova, H., & Eger, L. (2017). Evaluation and comparison of B2C e-Commerce intensity in EU member states. *E & M Economy a Management*, 20 (4), 151–167.
6. Robul, Y. (2020). Structure and Constituents of Digital Marketing Systems. *Olsztyn Economic Journal*, 15 (1), 53–62.
7. Robul, Y. (2020). Kontseptualizatsiia tsyfrovoho marketynhu yak bahatorivnevoi marketynhovoї systemy na makrorivni [Conceptualisation of Digital Marketing as Multilevel Macrosystem]. *Problems of Systemic Approach in the Economy*, 1 (75), 50–57.
8. Layton, R. A. (2009). On Economic Growth, Marketing Systems, and the Quality of Life. *Journal of Macromarketing*, 29 (4), 349–362.
9. Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital marketing* (Seventh edition). Harlow, England ; New York : Pearson.

10. Vives, X. (2008). Innovation and competitive pressure. *The Journal of Industrial Economics*, 56 (3), 419–469.
11. Gibbs, J. L., & Kraemer, K. L. (2004). A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach. *Electronic markets*, 14 (2), 124–137.
12. Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd Ed. Vol. 1). Chichester, West Sussex ; Malden, MA : Wiley-Blackwell.
13. Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford, Calif. : Stanford University Press.
14. Romer, P. M. (1994). The origins of endogenous growth. *Journal of Economic perspectives*, 8 (1), 3–22.
15. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44 (1), 5–23.

Семенов А.Ю.кандидат економічних наук,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Сумського державного університету**Semenoh Andrii**

Sumy State University

СТАН РОЗВИТКУ ТА ФОРМУВАННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ В УКРАЇНІ

STATE OF DEVELOPMENT AND FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY IN UKRAINE

У статті на основі аналізу аналітичних матеріалів, статистичних та наукових джерел досліджено стан розвитку та формування цифрової економіки в Україні. Обґрунтовано, що Україна має великий потенціал, що підтверджується прийняттям різних нормативно-правових актів стосовно формування цифрової економіки, створенням Міністерства цифрової трансформації, появою системи електронних державних послуг та успішним запуском 4G-зв'язку. У контексті розвитку сфери ІКТ в Україні виявлено високі показники використання комп'ютерів та інтернету в різних сферах економічної діяльності, водночас низькі показники використання веб-сайтів, хмарних технологій, Великих даних та 3D-друку. Виявлено, що серед секторів ІКТ сфери найбільший внесок у ВВП країни здійснювали компанії, що займаються комп'ютерним програмуванням, а банківський та фінансовий сектори є найбільшими споживачами цифрових та інформаційних послуг. Доведено, що сфера е-торгівлі є однією з найбільш динамічних сфер економіки України, що охоплює торгівлю широкою групою товарів та послуг як через вітчизняні, так і через закордонні інтернет-сайти та маркетплейси.

Ключові слова: цифрова економіка, світові рейтинги цифрової економіки, цифрові технології, розвиток ІКТ, інфраструктура цифрової економіки.

В статье на основе анализа аналитических материалов, статистических и научных источников исследовано состояние развития и формирования цифровой экономики в Украине. Обосновано, что Украина имеет большой потенциал, что подтверждается принятием различных нормативно-правовых актов по формированию цифровой экономики, созданием Министерства цифровой трансформации, появлением системы электронных государственных услуг, успешным запуском 4G-связи. В контексте развития сферы ИКТ в Украине выявлены высокие показатели использования компьютеров и интернета в различных сферах экономической деятельности, в то же время низкие показатели использования веб-сайтов, облачных технологий, Больших данных и 3D-печати. Среди секторов ИКТ сферы наибольший вклад в ВВП страны осуществляли компании, занимающиеся компьютерным программированием, а банковский и финансовый сектор являются крупнейшими потребителями цифровых и информационных услуг. Доказано, что сфера электронной торговли является одной из наиболее динамичных сфер экономики Украины, охватывающая торговлю широкой группой товаров и услуг как через отечественные, так и через зарубежные интернет-сайты и маркетплейсы.

Ключевые слова: цифровая экономика, мировые рейтинги цифровой экономики, цифровые технологии, развитие ИКТ, инфраструктура цифровой экономики.

The article examines the state of development and formation of the digital economy in Ukraine based on the analysis of analytical materials, statistical and scientific sources. It is determined that despite the glorious history, Ukraine has failed to scale its innovative developments on the mass market, as well as to make full use of digital technologies for the development of the domestic economy. Compared to its Eastern European neighbours, Ukraine has the lowest indicators in world rankings and indices of digital economy development. However, Ukraine has great potential, as evidenced by the adoption of various regulations on the formation of the digital economy, the creation of the Ministry of Digital Transformation, the emergence of electronic public services and the successful launch of 4G communications. In the context of the development of ICT in Ukraine, it is revealed high rates of computers usage and the

Internet in various spheres of economic activity, while low rates of use of websites, cloud technologies, big data and 3D printing. At the end of the year, almost 3,7% of all Ukrainian employees worked in the ICT sector, whose labour productivity increased by 205% in 2010-2018. It is estimated that with the share of the ICT sector in 2.17% of total sales in Ukraine, its contribution to the country's GDP twice higher. Among the ICT sectors, the most significant contributors to the country's GDP were computer programming companies. With the value-added of UAH 51,5 billion at the end of 2018, their share in the country's GDP reached 2.05%. Analysis of the structure of ICT consumption in Ukraine revealed that the banking and financial sectors are the largest consumers of digital and information services. They account for 35% of digital services of domestic IT companies. It is proved that the sphere of e-commerce is one of the most dynamic spheres of the economy of Ukraine, which covers trade in a broad group of goods and services through both domestic and foreign Internet sites or marketplaces. In 2019, with an Internet penetration rate of 67%, one in five users regularly made purchases in online stores in Ukraine. Almost 6% of the total volume of retail trade in Ukraine were made online.

Key words: digital economy, world ratings of digital economy, digital technologies, ICT development, digital economy infrastructure.

Постановка проблеми. Історія успіху розвинутих країн світу засвідчує, що стабільний економічний розвиток та покращення стандартів життя людей можливі лише за умови зростання продуктивності праці в різних секторах економіки та безперервної генерації нових продуктів і послуг, що можуть успішно конкурувати на глобальному ринку. В умовах розгортання у світі «Четвертої промислової революції» єдиним способом реалізувати стратегію економічного зростання є розбудова цифрової економіки з відповідною трансформацією ролі і значення інформаційно-комунікативних та цифрових технологій у всіх сферах суспільного життя країни. Нині розмір цифрової економіки становить 15,5% світового ВВП. Переважна її частина припадає на розвинені країни світу, безумовними лідерами серед яких є США та Китай. Вони володіють 75% усіх патентів, пов'язаних із блокчейн-технологіями, здійснюють 50% світових витрат на Інтернет речей, контролюють понад 75% світового ринку хмарних обчислень та отримують 90% ринкової капіталізації 70 найбільших цифрових платформ світу [1]. Усе це свідчить, що досягнення позитивних економічних результатів у межах сучасної економіки зовсім не гарантовано для інших, менш розвинених країн. Більше того, якщо країна не інвестує в розвиток цифрової економіки, її відставання від найбільш цифровізованих країн світу буде стрімко зростати, ще більше закріплюючи місце країни як сировинного придатку світу. У цьому контексті вважаємо за доцільне проаналізувати стан формування цифрової економіки в Україні, яка, враховуючи величезний потенціал, підкріплений історією створення власних комп'ютерів, систему підготовки ІТ-кадрів та досить розвинену інфраструктуру, може стати основою для розвитку країни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Динамічне зростання цифрової економіки в різних країнах світу зумовило появу низки

наукових досліджень, що зосереджені на ролі ІКТ-технологій у формуванні цифрової економіки, зокрема серед авторів є Д. Тапскотт [2], А.В. Кешелава [3], В.М. Кнуренко [4], М.М. Ковалев, Г.Г. Головенчик [5], К.Ю. Кононова [6]. Водночас у науковій літературі майже відсутній аналіз стану розвитку та формування цифрової економіки в Україні.

Метою статті є дослідження та аналіз стану розвитку та формування цифрової економіки в Україні.

Виклад основного матеріалу. Насправді Україна має довгу історію та без перебільшення є країною, що стояла біля витоків розвитку цифрових технологій – як апаратних, так і програмних. Так, академіком С.О. Лебедевим ще у 1948 році було обґрунтовано принципи побудови та структура універсальної цифрової електронної обчислювальної машини (ЕОМ). У 1951 році, лише через два роки після побудови EDVAC та EDSAC – перших комп'ютерів у США та Великобританії, – був прийнятий в експлуатацію перший цифровий електронний комп'ютер (Мала електронна лічильна машина, МЕЛМ) у континентальній Європі, а в 1989 році – перший нейрокомп'ютер на основі ідеології ансамблевих стохастичних нейромереж [7].

Проте, незважаючи на славетну історію, Україні нині повною мірою не вдалося скористатися потенціалом цифрових технологій для розвитку вітчизняної економіки. Свідченням цього є досить низькі показники в різних міжнародних рейтингах, що оцінюють розвиток цифрової економіки в країні. Водночас робота з переходу до цифрової економіки активно здійснюється, що підтверджується прийняттям відповідного нормативно-правового забезпечення, створенням Міністерства цифрової трансформації та розвитком системи електронних державних послуг, успішним запуском швидкісного мобільного зв'язку.

Ще у 1998 році в Україні Законом України була затверджена Національна програма інформатизації [8], метою якої було формування правових, організаційних, науково-технічних, економічних, фінансових, методичних та гуманітарних передумов розвитку інформатизації та сучасних інформаційних технологій. У 2007 році було прийнято Закон України «Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки» [9], який проголосив такі цілі та напрями розвитку інформаційного суспільства в Україні: прискорення розробки та впровадження новітніх конкурентоспроможних ІКТ в усі сфери суспільного життя, зокрема в економіку України і в діяльність органів державної влади та органів місцевого самоврядування; розвиток національної інформаційної інфраструктури; державна підтримка нових «електронних» секторів економіки; забезпечення вільного доступу населення до телекомунікаційних послуг, зокрема до мережі Інтернет, ІКТ та інформаційних ресурсів; збільшення різноманітності та кількості послуг населенню та бізнесу, що надаються за допомогою ІКТ.

У 2013 році Кабінетом Міністрів України було затверджено розпорядження «Про схвалення стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні» [10], в якому було деталізовано цілі та завдання розвитку інформаційного суспільства у 2013–2020 роках. Відзначимо, що в цьому нормативному акті були визначені контрольні показники розвитку інформаційного суспільства у формі місця України у міжнародних рейтингах на кінець реалізації стратегії (2020 р.). Відзначимо, що аналіз міжнародних індексів засвідчив невиконання в Україні стратегії розвитку інформаційного суспільства. Так, на 2020 рік передбачалося, що Україна буде займати 50 місце за «Глобальним рівнем конкурентоспроможності», водночас у 2019 році фактично Україна перебувала на 85 місці [11, с. 570–573]. За «Індексами технологічної, мережевої та урядової готовності» Україна у 2019 році посіла 71 та 67 місця відповідно, за плану – 50 та 60 місця [12, с. 1]. План із покращення позицій в «Індексі електронного урядування ООН» (50 місце) станом на кінець 2018 року також не виконувався – 82 місце [13, с. 226].

У межах виконання «Стратегії розвитку інформаційного суспільства» у січні 2018 року Кабінетом Міністрів України схвалено Концепцію розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки, а також затверджено план заходів щодо її реалізації [14]. Метою документу визначено формування системного державного підходу для реалізації прискореного сценарію цифрового розвитку України, який

передбачає: цифрову трансформацію та модернізацію промисловості; розвиток цифрових індустрій та цифрового підприємництва; упровадження концепції цифрових робочих місць; розширення системи безготівкових розрахунків; усунення законодавчих, інституційних, фіскальних та інших перешкод, які стримують розвиток цифрової економіки; запровадження стимулів та мотивацій для заохочення бізнесу та індустрій економіки загалом до цифровізації; створення попиту серед громадян на цифрові послуги за рахунок упровадження державних проектів цифрових трансформацій, зокрема на базі сучасних моделей державно-приватного партнерства; створення та розвиток цифрових інфраструктур як платформи для розвитку цифрової економіки; розвиток та поглиблення цифрових компетенцій громадян.

Показником виконання Концепції є покращення позицій України у таких рейтингах: 30 місце в рейтингу Networked Readiness Index (WEF); 40 місце у рейтингу Global Innovation Index (INSEAD, WIPO); 50 місце у рейтингу ICT Development Index (ITU); 60 місце у рейтингу Global Competitiveness Index (WEF). Відмітимо, що станом на 2019 рік завдання Концепції у просуванні в рейтингах не були виконані. За індексом Networked Readiness Index Україна займала 67 місце, Global Innovation Index – 47 місце, Global Competitiveness Index – 85 місце.

Важливим етапом у розбудові цифрової економіки в Україні стало створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації України, головними цілями якого до 2024 року проголошено 100% доступність усіх державних публічних послуг для громадян та бізнесу онлайн [15]. Амбітним та з глобального погляду інноваційним є проект державних послуг «Дія» (Цифрова держава). Це платформа, що об'єднує онлайн-сервіс державних послуг, мобільний застосунок з електронними документами та даними про людину з реєстрів, портал з онлайн-курсами з цифрової грамотності, портал з допомоги малому та середньому бізнесу, центри надання адміністративних послуг [16].

Не менш важливим за роллю і значенням для ефективності витрачання державних коштів є цифровий портал електронних тендерних торгів Prozorro, на якому реалізуються всі державні публічні закупівлі. За підрахунками експертів за період роботи сервісу проведено понад 3,7 млн тендерів, в яких взяли участь понад 40 тис. замовників та 250 тис. постачальників товарів і послуг, а потенційні втрати державного бюджету скорочено на 250 млрд грн. [17, с. 15] Загалом, за даними порталу EGOV, в Україні станом на початок 2020 року функціонувало 158 сервісів державних послуг за 19 сферами

діяльності [18], доступно 18 тис. наборів даних, запущено цифрове посвідчення водія, цифровий паспорт, цифровий закордонний паспорт, цифрове студентське посвідчення, цифровий поліс страхування авто, цифровий податковий номер та інші. Потенційний економічний ефект від запровадження системи Дія оцінено в 1,4 млрд дол. США до 2025 року [17, с. 14].

На нашу думку, тренд на розвиток системи онлайн державних послуг буде продовжуватися й далі, беручи до уваги досить активний розвиток Інтернету в Україні. Відповідно до даних Державної служби статистики України, на початок 2019 року доступ до інтернету мали понад 26 млн абонентів, що становило 61,8% від наявного населення України [19]. За період 2010–2019 рр. кількість абонентів зросла у 9,3 раза, причому дві третини цього зростання припали на 2017–2019 рр. Основною причиною стрімкого зростання кількості інтернет-користувачів останніми роками в Україні став запуск у 2016 році мобільного зв'язку 3G та у 2018 році – 4G. Це сприяло подальшому зростанню кількості абонентів та точок мобільного зв'язку, кількість яких на початок 2020 року досягла 60,9 млн мобільних підключень, що становить 139% від кількості населення України. Серед них 73% – мали доступ до швидкісного мобільного зв'язку [20]. Усе це сприяло просуванню України в спеціалізованому «Індексі мобільного підключення» компанії GSMA (Mobile Connectivity Index), що вимірює ефективність мобільного Інтернету в країні за такими критеріями, як: інфраструктура, доступність, готовність споживачів, а також наявність мобільних послуг [21]. За цими критеріями Україна у 2018 році займала 68 місце серед 165 країн світу. Загальний індекс упродовж 2014–2018 років зріс на 16% і становив 64 бали зі 100 можливих (найвищий рівень в Австралії – 88 балів, найнижчий у Чаді – 18 балів).

Відзначимо, що розвиток доступу до мережі інтернет є важливим елементом системи використання інформаційно-комунікативних технологій на підприємствах України. Так, згідно з даними Державної служби статистики понад 95% підприємств України використовували комп'ютери у своїй діяльності, а 25% тримали у своєму штаті фахівців зі сфери ІКТ. Кожне 9-те підприємство мало доступ до інтернету. Серед них кожне 3-тє користувалося широкосмуговим мобільним з'єднанням. Понад 97% підприємств застосовували інтернет для здійснення банківських операцій, 40,7% – для доступу до інших фінансових послуг. Водночас, незважаючи на високі показники забезпеченості доступом до інтернету, менше половини підприємств мали свій веб-сайт. З них 22,7% використовували його для формування

замовлень на товари та послуги, кожне 4-те підприємство рекламувало результати своєї роботи, товари чи послуги у соціальних медіа, а кожне 8-ме користувалося соціальними медіа для пошуку нових працівників.

Відзначимо, що 10,5% підприємств користувалися хмарними технологіями упродовж року, понад половина з яких – для функціонування прикладних фінансових та бухгалтерських програм. Понад 7200 підприємств використовували аналіз Великих даних, кожне 4-те з яких спиралося на дані власних смарт-пристроїв та сенсорів. 1219 підприємств (2,6% від усіх підприємств України) здійснювали 3D-друк, причому понад половина із них користувалися власним обладнанням, а кожне 6-те – 3D-друком для продажу товарів або прототипів стороннім підприємствам. Цікаво, що 20,7% підприємств здійснювали закупівлі товарів чи послуг у мережі Інтернет, натомість лише 5,4% підприємств отримували замовлення в мережі Інтернет.

Важливим індикатором формування цифрової економіки в Україні є кількість людей, задіяних у різних сферах цифрової економіки. У цьому контексті відмітимо, що на кінець 2018 року на підприємствах інформаційно-комунікативної сфери працювали 319 339 чол., що становило 3,68% від усіх працівників на підприємствах України. Причому з 2010 року їх кількість зросла на 11%, тоді як загальна кількість людей, зайнятих в економіці, зменшилася на 21%. Водночас у межах різних сфер ІКТ-діяльності динаміка кількості задіяних осіб була різною. Кількість осіб, що працювали у сфері комп'ютерного програмування, зросла на 267%, з 44,9 до 164,7 тис. чол. Аналогічно кількість задіяних осіб у сфері обробки даних та розміщення інформації на веб-сайтах зросла на 88%, з 16,7 до 31,3 тис. чол. Натомість кількість працівників на виробництві комп'ютерів скоротилася на 41,3%, у виданні програмного забезпечення – на 44,1%, у сфері телекомунікацій – на 55,5%, у сфері торгівлі інформаційними товарами – на 19,3%.

Якщо кількість осіб, що задіяні у сферах ІКТ, зросла на 11%, то обсяг реалізованої продукції цих сфер економіки збільшився за період 2010–2018 років на 205% і становив 200 млрд грн. Серед сфер ІКТ найбільш динамічно розвивалися компанії, що займаються комп'ютерним програмуванням. За період 2010–2018 років їхній загальний обсяг реалізованої продукції зріс в 11 разів, з 5 до 59,8 млрд грн. Також на 680% та 320% зросли обсяги реалізації суб'єктів господарювання, що займаються обробкою даних, розміщенням інформації на веб-порталах та торгівлею інформаційними товарами.

Відзначимо, що за частки ІКТ-сектору в 2,17% від загального обсягу реалізованої продукції в Україні його внесок у ВВП країни у 2018 році становив 4,73% (табл. 1).

Серед секторів ІКТ-сфери найбільший внесок у ВВП країни здійснювали компанії, що займаються комп'ютерним програмуванням. Із обсягом доданої вартості в 51,5 млрд грн на кінець 2018 року їхня частка у ВВП країни досягла 2,05%. Також суттєвим є внесок сфери телекомунікацій та зв'язку – 38 млрд грн, або 1,52% від ВВП країни. Найбільш стрімко зростає обсяг доданої вартості у сфері компаній з обробки даних та розміщення інформації на веб-порталах – понад 320% за 4 роки. З обсягом доданої вартості 11,7 млрд грн ця сфера входить до топ-3 найбільш важливих у структурі ІКТ-діяльності.

Хоча аналіз динаміки розвитку вітчизняної сфери ІКТ-послуг і засвідчує суттєві позитивні зрушення, варто наголосити, що загалом за рівнем споживання цифрових послуг Україна є країною із вкрай низьким рівнем розвитку. Так, у 2017 році витрати на ІТ-послуги компаній та домогосподарств України становили лише 32,2 дол. США на душу населення, тоді як у Польщі – 278 дол. США, Чехії – 500 дол. США, Ізраїлі – 893 дол. США, Німеччині – 1092 дол. США, Швеції – 1807 дол. США, Сполучених Штатах Америки – 2232 дол. США [22, с. 6]. Показовою також є частка капітальних інвестицій підприємств України на придбання програмного забезпечення, яка станом на 2018 рік становила лише 1,15% від загальної суми капітальних інвестицій. Як результат, вітчизняний ринок програмного забезпечення у 2019 році становив лише 280 млн дол. США, що становило 0,04% від обсягу світового ринку.

Аналізуючи структуру споживання ІКТ в Україні, можемо відзначити, що банківський та фінансовий сектор є найбільшими спожи-

вачами цифрових та інформаційних послуг. Згідно з даними компанії BusinessViews [22, с. 19], фінансовий сектор споживав у 2017 році 35% цифрових послуг вітчизняних ІТ-компаній. Другим за розміром споживачем ІТ-послуг стали державний сектор та сфера освітніх послуг. Їхня частка становила 16%. Загалом на ці 3 сектори економіки припадало понад 50% споживання усіх ІТ-послуг в Україні. Частка інших секторів була суттєво меншою: телекомунікації – 12%, промисловість – 10%, сфера послуг – 7%, торгівля – 6%, транспорт – 3%, комунальне господарство – 2%.

Для визначення рівня сформованості цифрової економіки в Україні варто зупинитися на дослідженні експортно-імпортних операцій сфери ІКТ. Згідно з даними Світового банку [23], частка ІКТ товарів у структурі товарних експортно-імпортних операцій протягом 2000–2018 років була невисокою. Так, частка експорту ІКТ-товарів варіювалася від 1,5% у 2000 році до 0,9% у 2018 році, тоді як частка імпорту ІКТ-товарів була найменшою у 2008 році (1,9%) та досягла піку в 2018 році (5,9%). Протягом усього періоду аналізу Україна мала від'ємне торговельне сальдо в торгівлі ІКТ-товарами, імпорту яких перевищував експорт від 2 разів у 2008 році до 6 разів у 2018 році. Як результат, частка вітчизняного ринку ІКТ-товарів – лише 0,18% світового ринку.

Стосовно зовнішньоторгівельних операцій ІКТ-послугами, то в цій сфері Україна має кращі позиції. З 2000 по 2008 рік імпорту ІКТ-послуг суттєво перевищував їх експорт. Так, у 2001 році імпорту ІКТ-послуг займав 64% від усього імпорту послуг в Україні, тоді як експорт лише 23%. Натомість із 2008 по 2018 рік спостерігається динаміка нарощення експорту ІКТ-послуг з одночасним скороченням їх імпорту. Таким чином, на кінець 2018 року Україна мала пози-

Таблиця 1

Обсяг доданої вартості сфери ІКТ у 2014, 2016 та 2018 рр. в Україні

ІКТ сфери	2014		2016		2018		Зміна	
	млрд. грн	% від усіх	млрд. грн	% від усіх	млрд. грн	% від усіх	млрд. грн	% від усіх
Виробництво комп'ютерів, електронної, оптичної продукції	5,88	0,45	7,86	0,44	9,25	0,37	3,37	57,31
Видання програмного забезпечення та комп'ютерних ігор	0,50	0,04	1,11	0,06	1,57	0,06	1,07	214,00
Телекомунікації (зв'язок)	24,71	1,91	30,24	1,67	38,04	1,52	13,33	53,95
Комп'ютерне програмування та консультування	13,52	1,05	28,10	1,56	51,52	2,05	38	281,07
Обробка даних, розміщення інформації на веб-порталах	2,74	0,21	6,26	0,35	11,73	0,47	8,99	328,10
Торгівля інформаційними і комунікаційними товарами	3,79	0,29	3,53	0,20	6,71	0,27	2,92	77,04
Усього	51,14	3,95	77,1	4,27	118,82	4,73	67,68	132,34

тивне торгове сальдо в торгівлі ІКТ-послугами, експорт яких перевищував імпорт у 2,3 раза.

Водночас в абсолютних цифрах обсяг ІКТ-експорту України був незначним і становив станом на початок 2017 року лише 3,2 млрд дол. США, що в порівнянні з іншими країнами забезпечувало Україні 33 місце на глобальному ІКТ-ринку. Це більш ніж у 5 разів менше за рівень Польщі (16,3 млрд дол. США), в 30 разів менше за рівень Франції (98,1 млрд дол. США) та в 55 разів менше за рівень США (177,8 млрд дол. США). Більше того, нашими «сусідами» на ІКТ-ринку були Коста Ріка (3,9 млрд дол. США) та Марокко (3,1 млрд дол. США). Відзначимо також низьку диверсифікованість нашого експорту ІКТ-продукції, 80% якого здійснювалося до США. Причому досить негативним є те, що третина цього експорту (1,1 млрд дол. США) – це виконання аутсорсингових замовлень, а не власний кінцевий продукт. Причому варто відзначити, що Україна у 2016 році посіла 7 місце за якістю та ефективністю роботи позаштатних працівників у цифровому середовищі та 24 місце у топ-55 найпривабливіших країн за ІТ-аутсорсингом. Загалом Україна посіла 11 місце серед 50 кращих розробників у світі, а 13 українських ІТ-компаній потрапили до числа топ-100 кращих постачальників ІТ-послуг. Серед них EPAM, Ciklum, ELEKS, Luxoft, N-iX, Miratech, Intetics, SoftServe, Softjournal, Sigma Software, TEAM International Services, Program Acei Softengi [22, с. 11–12].

Зростання доступності та швидкості Інтернету разом із розвитком індустрії ІТ-послуг сприяло зростанню популярності електронної торгівлі (е-комерції, онлайн-торгівлі) в Україні,

обсяг якої у 2019 році становив 62 млрд грн, або 5,7% від сукупного обсягу роздрібною торгівлі в Україні. Це в 9,5 раза більше за рівень 2013 року.

Висновки з проведеного дослідження. Загалом аналіз розвитку вітчизняної ІКТ-сфери засвідчив, що Україна повною мірою не користується цифровими технологіями для розвитку вітчизняної економіки. Порівняно зі своїми східно-європейськими сусідами Україна займає найнижчі показники у світових рейтингах та індексах розвитку цифрової економіки. Проте виявлено тенденції до покращення ситуації, що підтверджується прийняттям різних нормативно-правових актів стосовно формування цифрової економіки, створенням Міністерства цифрової трансформації, появою системи електронних державних послуг та успішним запуском 4G-зв'язку. У контексті розвитку сфери ІКТ в Україні виявлено високі показники використання комп'ютерів та інтернету в різних сферах економічної діяльності, водночас низькі показники використання веб-сайтів, хмарних технологій, Великих даних та 3D-друку. Серед секторів ІКТ-сфери найбільший внесок у ВВП країни здійснюють компанії, що займаються комп'ютерним програмуванням, тоді як банківський та фінансовий сектор є найбільшими споживачами цифрових та інформаційних послуг. Враховуючи вищезазначені тенденції до зростання рівня проникнення інтернету, кількості зайнятих у сфері програмування, обсягу внутрішнього споживання та експорту ІКТ-послуг, а також зростання популярності онлайн-торгівлі, можемо стверджувати про наявність перспективи зростання цифрової економіки найближчими роками в Україні.

Список використаних джерел:

1. Доклад о цифровой экономике 2019: обзор. Организация объединенных наций, 2019. 16 с. URL: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf.
2. Tapscott D. The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, New York, 1996. 342 p.
3. Кешелава А. В. Введение в «Цифровую» экономику. На пороге «цифрового будущего». Книга первая. ВНИИГеосистем, 2017. 28 с.
4. Кнуренко В. М. Інформаційні технології як інструменти впливу на розвиток процесу інформатизації суспільства в Україні. *Соціальні технології: актуальні проблеми теорії та практики*. 2014. Вип. 62. С. 56–62.
5. Ковалев М. М., Головенчик Г. Г. Цифровая экономика – шанс для Беларуси : монография. Минск : Изд. центр БГУ, 2018. 327 с.
6. Кононова К. Ю. Інформаційна економіка: моделювання еволюційних процесів. Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2015. с.
7. Хронологія становлення та розвитку комп'ютеробудування в Україні. ІТ в Україні. URL: <http://ua.uacomputing.com/stories/timeline/> (дата звернення: 05.05.2020).
8. Про Національну програму інформатизації : Закон України від 04.02.1998 р. № 74/98-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80/ed19980204> (дата звернення: 05.05.2020).
9. Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні на 2007–2015 роки : Закон України від 09.01.2007 р. № 537-V. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (дата звернення: 05.05.2020).

10. Про схвалення стратегії розвитку інформаційного суспільства в Україні : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 15.05.2013 р. №386-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (дата звернення: 05.05.2020).
11. The Global Competitiveness Report 2019 / Ed. Schwab K. World Economic Forum. 2019. 648 p. URL: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (accessed 05 May 2020).
12. Network Readiness Index 2019 Ukraine. Portulans Institute. 2019. 6 p. URL: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2019/12/Ukraine.pdf> (accessed 05 May 2020).
13. United Nations E-Government Survey 2018. United Nations. New York, 2018. 270 p. URL: https://www.unescap.org/sites/default/files/E-Government%20Survey%202018_FINAL.pdf (accessed 05 May 2020).
14. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки та затвердження плану заходів щодо її реалізації : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.12.2018 № 67-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80>.
15. Міністерство та комітет цифрової трансформації. Цілі до 2024 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/ministry>.
16. Дія. Цифрова держава. Офіційний сайт. URL: <https://plan2.diaa.gov.ua/>.
17. Digital Transformation of Ukraine. Vision 2025. DTEK. 2019. 33 p. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-2019.pdf (accessed 05 May 2020).
18. EGOV – усі сервіси України. URL: <https://egov.in.ua/#gromadyanstvo>.
19. Статистична інформація. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 May 2020).
20. Digital 2020: Ukraine. Datareportal. 40 p. URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-ukraine> (accessed 05 May 2020).
21. GSMA Mobile Connectivity Index. GSMA. URL: <http://www.mobileconnectivityindex.com/#year=2014&globalRankings=overall&globalRankingsYear=2018> (accessed 05 May 2020).
22. Technology industry in Ukraine. Infographic Atlas. BusinessViews. 2017. 31 p. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf (accessed 05 May 2020).
23. The World Bank Data. Ukraine. URL: <https://data.worldbank.org/country/Ukraine> (accessed 05 May 2020)

References:

1. Doklad o tsifrovoy ekonomike 2019: obzor [Digital Economy Report 2019: Overview] (2019). Organizatsiya obedinennykh natsiy. Retrieved from: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/der2019_overview_ru.pdf (accessed 05 May 2020). [in Russian].
2. Tapscott D (1996). The Digital Economy: Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence. McGraw-Hill, New York, 1996.
3. Keshelava A. V. (2017). Vvedenie v «Tsifrovuyu» ekonomiku. Na poroge «tsifrovogo buduschego» [Introduction to the Digital Economy. On the threshold of the “digital future”]. Kniga pervaya. VNIIGeosistem. [in Russian].
4. Knurenko V.M. (2014). Informatsiyni tehnologiyi yak instrumenti vplivu na rozvitok protsesu informatizatsiyi suspilstva v Ukrayini [Information technologies as tools to influence the development of the process of informatization of society in Ukraine]. *Sotsialni tehnologiyi: aktualni problemi teorii ta praktiki*, 62, 56–62. [in Ukrainian].
5. Kovalev M.M., Golovenchik G.G. (2018). Tsifrovaya ekonomika – shans dlya Belarusi [Digital economy is a chance for Belarus]: monografiya. Minsk : Izd. tsentr BGU. [in Russian].
6. Kononova K.Yu. (2015). Informatsiina ekonomika: modeliuvannya evoliutsiinykh protsesiv [Information economics: modeling of evolutionary processes]. Kharkiv : KhNU imeni V. N. Karazina. [in Ukrainian].
7. Khronolohiia stanovlennia ta rozvytku kompiuteroobuduvannia v Ukraini [Chronology of formation and development of computer engineering in Ukraine]. Retrieved from: <http://ua.uacomputing.com/stories/timeline/> (accessed 05 May 2020). [in Ukrainian].
8. Pro Natsionalnu prohramu informatyzatsii : Zakon Ukrainy vid 04.02.1998 r. № 74/98-BP. [On the National Informatization Program: Law of Ukraine dated February 4, 1998 No. 74/98-BP]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/74/98-%D0%B2%D1%80/ed19980204> (accessed 05 May 2020).
9. Pro osnovni zasady rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini na 2007-2015 roky : Zakon Ukrainy vid 09.01.2007 r. № 537-V. [On the basic principles of information society development in Ukraine for 2007-2015: Law of Ukraine of dated January 9, 2007 No. 537-V]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/537-16> (accessed 05 May 2020).

10. Pro skhvalennia stratehii rozvytku informatsiinoho suspilstva v Ukraini : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 15.05.2013 r. №386-r. [On approval of the strategy for the development of the information society in Ukraine: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated May 15, 2013 No. 386-r.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/386-2013-%D1%80> (accessed 05 May 2020).
11. Schwab K. (2019). The Global Competitiveness Report 2019. World Economic Forum. 2019. Retrieved from: http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf (accessed 05 May 2020).
12. Network Readiness Index 2019 Ukraine. (2019). Portulans Institute. Retrieved from: <https://networkreadinessindex.org/wp-content/uploads/2019/12/Ukraine.pdf> (accessed 05 May 2020).
13. United Nations E-Government Survey 2018. (2018). United Nations. New York, 2018. Retrieved from: https://www.unescap.org/sites/default/files/E-Government%20Survey%202018_FINAL.pdf (accessed 05 May 2020).
14. Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoy ekonomiky ta suspilstva Ukrainy na 2018–2020 roky ta zatverdzhennia planu zakhodiv shchodo yii realizatsii : Rozporiadzhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 24.12.2018 № 67-r. [On approval of the Concept of development of the digital economy and society of Ukraine for 2018–2020 and approval of the action plan for its implementation: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated December 24, 2018 No. 67-r.]. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/67-2018-%D1%80> (accessed 05 May 2020).
15. Ministerstvo ta komitet tsyfrovoy transformatsii. Tsili do 2024 roku [Ministry and Digital Transformation Committee. Goals by 2024.]. Retrieved from: <https://thedigital.gov.ua/ministry> (accessed 05 May 2020).
16. Diiia. Tsyfrova derzhava. Ofitsiynyi sait. [Action. Digital power. Official site.]. Retrieved from: <https://plan2.diiia.gov.ua/> (accessed 05 May 2020).
17. Digital Transformation of Ukraine. Vision 2025. (2019). DTEK. Retrieved from: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-2019.pdf (accessed 05 May 2020).
18. EGOV – usi servisy Ukrainy. [EGOV – all services of Ukraine.] Retrieved from: <https://egov.in.ua/#gromadyanstvo> (accessed 05 May 2020).
19. Statystychna informatsiia. Derzhavna sluzhba statystyky [Statistical information. State Statistics Service]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 05 May 2020).
20. Digital 2020: Ukraine. (2020). Datareportal. Retrieved from: <https://datareportal.com/reports/digital-2020-ukraine> (accessed 05 May 2020).
21. GSMA Mobile Connectivity Index. GSMA. Retrieved from: <http://www.mobileconnectivityindex.com/#year=2014&globalRankings=overall&globalRankingsYear=2018> (accessed 05 May 2020).
22. Technology industry in Ukraine. (2017). Infographic Atlas. BusinessViews. 2017. 31 p. Retrieved from: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/the-infographics-report-it-industry-of-ukraine-2017-eng.pdf (accessed 05 May 2020).
23. The World Bank Data. Ukraine. Retrieved from: <https://data.worldbank.org/country/Ukraine> (accessed 05 May 2020).

Серьогіна Н.В.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та підприємництва
Одеської державної академії будівництва та архітектури**Сосніцька Н.О., Вішня Я.С.**студентки
Навчально-наукового інституту
Бізнесу та інформаційних технологій
Одеської державної академії будівництва та архітектури**Serohina Nataliia, Sosnitska Natalia, Vishnia Yana**
Odessa State Academy of Civil Engineering and Architecture

АНАЛІЗ БУДІВЕЛЬНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

ANALYSIS OF THE CONSTRUCTION INDUSTRY OF UKRAINE

У статті розглянуто будівельний комплекс як один із найважливіших напрямів народного господарства. Стверджено, що промисловість будівельних матеріалів є необхідною складовою частиною зростання обсягів капітального будівництва та впровадження в нього нових, більш ефективних технологій. Розглянуто річні індекси будівельної продукції за видами будівництва у відсотках до попереднього року за останні п'ять років, які показали поступове зростання показників. Проаналізовано помісячні індекси будівництва за три останні роки, в яких спостерігалися значні зміни. Розглянуто динаміку зміни обсягів будівельної продукції для підтвердження висновків, зроблених за індексами будівництва. Наведено обсяги використаних капітальних інвестицій у сфері будівництва за три роки та обсяги інвестицій за регіонами у 2019 році. Доведена наявність розриву у рівнях інвестування між регіонами, що не може не відобразитися на розвитку будівельного комплексу.

Ключові слова: будівельний комплекс, промисловість будівельних матеріалів, капітальні інвестиції, обсяги виробництва, індекс будівельної продукції, об'єкти нерухомості.

В статье рассмотрен строительный комплекс как одно из важнейших направлений народного хозяйства. Утверждается, что промышленность строительных материалов является необходимой составляющей роста объемов капитального строительства и внедрения в него новых, более эффективных, технологий. Рассмотрены годовые индексы строительной продукции по видам строительства в процентах к предыдущему году за последние пять лет, которые показали постепенный рост показателей. Проанализированы помесичные индексы строительства за три последних года, в которых наблюдались значительные изменения. Рассмотрена динамика изменения объемов строительной продукции для подтверждения выводов, сделанных по индексам строительства. Приведены объемы использованных капитальных инвестиций в сфере строительства за три года и объемы инвестиций по регионам в 2019 году. Доказано наличие разрыва в уровнях инвестирования между регионами, что не может не отразиться на развитии строительного комплекса.

Ключевые слова: строительный комплекс, промышленность строительных материалов, капитальные инвестиции, объемы производства, индекс строительной продукции, объекты недвижимости.

The article considers the state of the construction complex of Ukraine, which is one of the most important areas of the national economy. Construction is connected with other sectors of the economy, provides them with fixed assets and provides certain services for the maintenance of fixed assets in the future. The construction industry provides real estate and building materials to all other industries, which strengthens the role of construction among manufacturing industries. The development of the building materials industry is a necessary component of the growth of capital construction and the introduction of new, more efficient technologies. One of the indicators of the development of the construction industry and its subsectors is the index of construction products. The annual indices of construction products by type of construction as a percentage of the previous year from the last five years were considered. The results showed a gradual increase in performance. Monthly construction indices for the last three years were analyzed, in which significant changes were observed. The dynamics of

changes in the volume of construction products was analyzed to confirm the conclusions drawn from the construction indices. The volumes of used capital investments in the field of construction for three years and the volumes of investments by regions in 2019 are given. The obtained results showed the relevance of the construction of engineering structures. Significant shares of investment are intended for only two regions. Three more regions are significantly ahead of others in this respect. It is proved that there is a significant gap in the levels of investment between the regions, which can not but affect the development of the construction industry. In the leading regions there are more powerful organizations and construction is at a higher level. There have been observations that suggest that while maintaining this distribution of investment by region, it is impossible to expect a uniform and stable development of construction in all regions of the country, which will be reflected in the overall result.

Key words: building complex, building materials industry, capital investments, production volumes, construction products index, real estate.

Постановка проблеми. Провідною галуззю економіки будь-якої країни є будівельний комплекс. Він являє собою один із найважливіших та найперспективніших напрямів народного господарства, який демонструє загальну ефективність всієї господарської системи країни. Важливість цієї галузі для економіки можна пояснити тим, що капітальне будівництво створює велику кількість робочих місць та використовує продукцію багатьох галузей народного господарства. Важливою підгалуззю будівництва є промисловість будівельних матеріалів, результати діяльності в якій тісно взаємопов'язані із розвитком капітального будівництва. Крім того, на наступних стадіях, а саме під час утримання об'єктів, їх ремонту, реконструкції та інших будівельних робіт, розвиток промисловості будівельних матеріалів також відіграє значну роль, що визначає необхідність постійного аналізу та контролю цієї галузі.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем розвитку будівельної галузі та її складників займалися у своїх роботах В. Биба [1], Л.Л. Калініченко [2], Ю.Р. Сидорова [2], Р. Тяна, Л. Григор'єва, І. Молчанов та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, будівельна галузь поступово розвивається, що потребує її постійного дослідження.

Мета статті. Метою статті є дослідження будівельної галузі, перспектив її подальшого розвитку та залежності напрямів будівництва від обсягів капітальних інвестицій за видами активів за окремими напрямками.

Виклад основного матеріалу дослідження. Будівництво є галуззю, зростання в якій свідчить про економічний та соціальний розвиток у країні. Слід зазначити, що вона пов'язана з іншими секторами економіки країни, забезпечуючи всі галузі народного господарства основними фондами та надаючи певні послуги з їх утримання в подальшому. Розвиток інших галузей економічної системи є важливим для досягнення збалансованої рівноваги серед основних сфер народного господарства [3]. Кінцевим продуктом будівництва є об'єкти нерухомості, які є про-

дуктом споживання у всіх інших галузях. Адже з розвитком будівельної галузі розвиваються: виробництво будівельних матеріалів і відповідного обладнання, машинобудівна галузь, металургія та металообробка, нафтохімія, виробництво скла, деревообробка і фарфоро-фаянсова промисловість, транспорт, енергетика тощо. Також будівництво сприяє розвитку підприємств малого та середнього бізнесу [1].

Крім того, що будівельна галузь як одна із базових галузей забезпечує об'єктами нерухомості всі інші галузі, що посилює роль будівництва в народному господарстві, вона також забезпечує інші галузі будівельними матеріалами, які є сировиною для їх виробництва. Важлива роль, що відведена будівництву, вимагає якісного його забезпечення всіма необхідними ресурсами: людськими, фінансовими, енергетичними, інформаційними, технологічними. Таким чином, постає необхідність в оптимальному взаєморозвитку пов'язаних галузей та підгалузей, до яких слід віднести галузі виробництва будівельних матеріалів, без яких уявити процес будівництва неможливо [2].

Зв'язок промисловості будівельних матеріалів з іншими галузями наведений на рис. 1.

Промисловість будівельних матеріалів є складником будівельної галузі, отже, їхній розвиток взаємозалежний. Розвиток промисловості будівельних матеріалів є необхідним складником зростання обсягів капітального будівництва та впровадження в нього нових, більш ефективних технологій.

Одним із показників розвитку будівельної галузі та її підгалузей є індекс будівельної продукції. Індекс будівельної продукції, відповідно до міжнародних стандартів, характеризує зміну обсягу валової доданої вартості за факторною вартістю за певні періоди. Внесок підприємств будівельної галузі визначається обсягом робіт та кількістю відпрацьованих людино-годин працівниками, які зайняті в будівельній галузі. Слід зазначити, що через те, що будівництво є виробництвом із тривалими термінами, отримання щомісячних даних про індекс продукції



Рис. 1. Взаємозв'язок основних галузей із промисловістю будівельних матеріалів

є дещо ускладненим з боку рівня їхньої якості. Тому розглянемо річні індекси будівельної продукції за видами будівництва у відсотках до попереднього року, які наведені на базі даних Державної служби статистики України та наведені в таблиці 1 [4].

Розглядаючи динаміку змін індексів будівельної продукції за видами будівництва, можна зробити висновок, що загальний індекс будівельної продукції починаючи з 2016 року поступово зростає. У 2018 році темпи зростання трохи скоротилися, але вже у 2019 році вони майже досягли рівня 2017 року. Якщо проаналізувати види будівництва окремо, то можна відзначити, що тенденція змін індексів житлового будівництва зовсім інша та демонструє поступове скорочення, лише у 2019 році спостерігалось незначне збільшення. А нежитлове будівництво та інженерні споруди мають таку ж динаміку, як загальний індекс: поступове зростання із падінням у 2018 році.

Оскільки річні індекси будівництва показали досить стійку динаміку, розглянемо їх більш детально – помісячно за три останні роки, в яких

спостерігалися значні зміни. Результати порівняння динаміки зміни індексів будівництва за місяцями відповідно до попереднього періоду наведено на рис. 2, побудованому на базі даних Державної служби статистики України [5].

Динаміка зміни індексів будівництва за місяцями показала, що, незважаючи на високий показник у 2017 році, протягом року відбувалися значні коливання, а загальний результат міг бути більшим. У 2018 році загальний показник значно менший, але його коливання протягом року були також меншими. 2019 рік знову показав значні помісячні зміни, але, на відміну від 2017 року, порівняння показників початку та кінця року показало більш високий результат на кінець року. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що динаміка двох останніх років є більш стійкою та надійною.

Крім індексів будівельної продукції, значним показником розвитку галузі є обсяг виробленої будівельної продукції. Обсяг виробленої будівельної продукції (виконаних будівельних робіт) – це вартість будівельних, монтажних та інших робіт, що виконуються під час нового

Таблиця 1

Індекси будівельної продукції за видами¹

Роки	Будівництво, усього	Будівлі	У тому числі		Інженерні споруди
			житлові	нежитлові	
2015	87,5	91,7	98,9	85,8	83,7
2016	117,5	120,8	117,8	123,7	114,0
2017	126,4	121,5	116,3	126,1	131,7
2018	108,6	103,5	100,9	105,7	113,6
2019	123,6	119,1	104,8	130,3	127,7

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014-2019 рр., також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

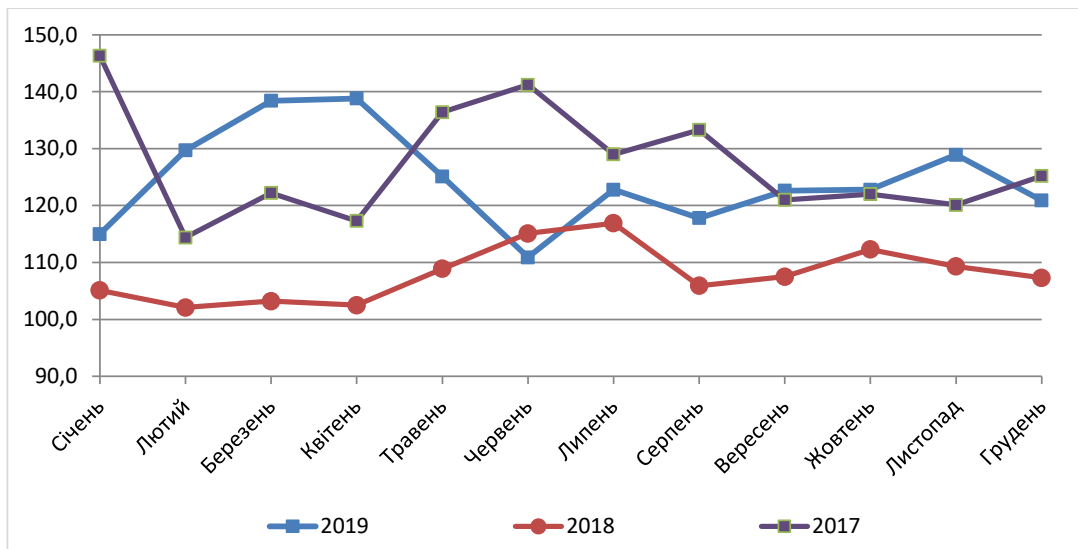


Рис. 2. Динаміка зміни індексів будівництва за місяцями

будівництва, реконструкції, реставрації, капітального та поточного ремонту будівель, споруд, технічного переоснащення підприємств [6].

Інформація щодо виробництва будівельної продукції у 2015–2019 роках, отримана на базі даних Державної служби статистики України, наведена в таблиці 2 [7].

Розглянувши динаміку зміни обсягів будівельної продукції, можна помітити стійке зростання всіх показників. Слід узяти до уваги, що така тенденція пояснюється не тільки зростанням кількості виробленої продукції, але і поступовим зростанням цін. Однак така інформація дає змогу проаналізувати, які саме підгалузі будівельної галузі мають найменші частки в загальному результаті, та зробити попередні припущення щодо перспектив їхнього розви-

тку. Результати стосовно зведення будівель показали, що обсяги нежитлового будівництва протягом усього періоду трохи перевищують обсяги житлового будівництва, а обсяги будівництва інженерних споруд мають рівень майже такий, як зведення будівель.

Нині в Україні практично не ведеться будівництво промислових об'єктів, оскільки для реалізації таких проектів необхідні значні інвестиції, яких немає. Інвестор, як іноземний, так і вітчизняний, у тій ситуації, в якій перебуває економіка України, не хоче ризикувати та вкладати кошти у будівництво в Україні. У найближчому майбутньому, доки не стабілізується економічна ситуація в країні, не варто очікувати серйозного приходу інвестицій на будівельний ринок України для зведення промислових

Таблиця 2

Обсяг виробленої продукції за видами у 2015–2019 роках¹, млн грн.

Види будівництва	2015	2016	2017	2018	2019
Будівництво	57515,0	73726,9	105682,8	141213,1	181697,9
Будівлі	28907,5	38106,4	52809,6	66791,6	83589,3
– житлові	13908,8	18012,8	23730,0	29344,8	33208,8
– нежитлові	14998,7	20093,6	29079,6	37446,8	50380,5
з них:					
– будівлі транспорту та засобів зв'язку	-	-	392,5	550,5	737,8
– будівлі промислові та склади	-	-	-	10363,2	13414,6
Інженерні споруди	28607,5	35620,5	52873,2	74421,5	98108,6
– транспортні споруди	7232,9	9819,5	19001,0	27428,3	33532,4
– трубопроводи, комунікації та лінії електропередачі	7443,0	9809,2	12805,3	15950,5	20583,4
– комплексні промислові споруди	10436,3	11685,2	16186,7	24291,0	36638,8
– інші інженерні споруди	3495,3	4306,6	4880,2	6751,7	7354,0

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2019 рр., також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Таблиця 3

Капітальні інвестиції за видами активів за 2017–2019 роки¹

	Освоєно капітальних інвестицій, тис. грн		
	2017	2018	2019
Усього	448 461 518	578 726 385	623 978 935
інвестиції в матеріальні активи, в тому числі:	432 039 467	542 335 085	600 568 068
– житлові будівлі	53 371 769	57 395 943	58 014 904
– нежитлові будівлі	65 605 178	88 846 098	100 468 035
– інженерні споруди	78 563 514	111 314 854	149 153 503
– машини, обладнання та інвентар	154 721 691	187 650 359	198 455 277
– транспортні засоби	60 123 943	73 926 211	65 870 755
– земля	1 994 015	1 673 085	2 230 011
– довгострокові біологічні активи	3 727 870	4 528 277	5 999 752
– інші матеріальні активи	13 931 487	17 000 258	20 375 831
інвестиції в нематеріальні активи	16 422 051	36 391 300	23 410 867

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2019 рр., також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

Таблиця 4

Обсяг капітальних інвестицій за видами діяльності за регіонами у 2019 році

	Промисловість		Будівництво	
	тис. грн	у % до загального обсягу в країні	тис. грн	у % до загального обсягу в країні
Україна	105878465	-	62346613	-
Вінницька	4790040	4,5	1577521	2,5
Волинська	5757999	5,4	1990261	3,2
Дніпропетровська	20097196	19,0	1125893	1,8
Донецька	14494123	13,7	439360	0,7
Житомирська	1808457	1,7	718857	1,2
Закарпатська	1355813	1,3	4643006	7,5
Запорізька	6630177	6,3	304958	0,5
Івано-Франківська	1582118	1,5	2362288	3,8
Київська	6296540	6,0	10574321	17,0
Кіровоградська	1793593	1,7	188234	0,3
Луганська	458541	0,4	45182	0,1
Львівська	5740888	5,4	5890204	9,5
Миколаївська	2989909	2,8	365362	0,6
Одеська	1900774	1,8	3004635	4,8
Полтавська	2808992	2,7	1438586	2,3
Рівненська	1542611	1,5	1637618	2,6
Сумська	1810329	1,7	617737	1,0
Тернопільська	1316039	1,2	1871713	3,0
Харківська	4007219	3,8	4611275	7,4
Херсонська	486376	0,5	504375	0,8
Хмельницька	3009787	2,8	1082324	1,7
Черкаська	2344836	2,2	810239	1,3
Чернівецька	279342	0,3	1491162	2,4
Чернігівська	761116	0,7	725776	1,2
м. Київ	11815650	11,2	14325726	23,0

¹ Дані наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя, за 2014–2019 рр. також без частини тимчасово окупованих територій у Донецькій та Луганській областях.

об'єктів, а будівництво соціальної (дитячі садки, лікарні, школи) та комунальної інфраструктури повністю залежить від наповнення місцевих бюджетів і прагнення місцевої влади створювати і ремонтувати такі об'єкти [8].

Заслугує уваги обсяг зведення житлових будинків. Саме на житлові будинки є попит серед населення, завдяки цьому розвивається будівельна галузь у секторі будівництва житла. Основним інвестором у цьому разі виступає населення. Житлове будівництво має важливе соціальне значення, адже воно є складником, який визначає рівень та якість життя населення.

Розглянемо використані капітальні інвестиції у сфері будівництва за окремими напрямками для зіставлення даних з обсягами виробництва. Суми використаних інвестицій за останні три роки наведені в таблиці 3, яка побудована на базі даних Державної служби статистики України [9].

Згідно з даними Державної служби статистики України, інвестиції найбільше вкладаються в машини та обладнання, а також інженерні споруди – у 2019 році відповідно 33% та 24% з інвестицій у матеріальні активи. Друге місце займають нежитлові будівлі – майже 17%, потім будівництво житла та транспортні засоби – 10% та 11%. Розподіл саме такий тому, що споруди інженерного призначення є дуже трудомісткими, як і виробництво машин та обладнання, тому інвестування є вкрай непростою справою під час будівництва споруд інженерного або лінійного призначення [10]. Джерелом фінансування будівництва інженерних споруд здебільшого є бюджетні кошти. Основним джерелом інвестицій для розвитку нежитлового будівництва виступають особи-підприємці, а для житлового будівництва – населення країни. Мільйони українців прагнуть до покращення житлових умов, тому купують житло на первинному ринку та вкладають кошти в інноваційні будівельні проекти. Але тенденція до загального збільшення обсягів інвестицій зберігається.

Поступове зростання обсягів капітальних інвестицій у матеріальні активи є запорукою подальшого розвитку будівельного комплексу та його складників. Але слід розглянути обсяги інвестицій за регіонами, оскільки саме

це питання свідчить про рівномірність та надійність зростання в будівельній галузі. Капітальні інвестиції за видами діяльності за 2019 рік наведено в таблиці 4, яка побудована на базі даних Державної служби статистики України [11].

Аналіз наведених даних показав, що у певних регіонів є значні переваги перед іншими щодо рівня інвестування в промисловість та будівництво. До таких регіонів належать Дніпропетровська область – інвестиції в промисловість становлять 16,5%, Київська область – інвестиції в будівництво становлять 17%. Місто Київ лідирує за обома показниками інвестування: промисловість – 33,4%, будівництво – 23%. Також досить добрі позиції мають: за промисловістю – Донецька область (8,1%) та Київська (7,6%); за будівництвом – Львівська (9,5%) та Харківська (7,4%). Для порівняння можна взяти Кіровоградську область, де інвестування за обома показниками нижче 1%. Близькі до такого рівня показники в Сумській, Миколаївській та Чернігівській областях. Тобто є значний розрив у рівнях інвестування між регіонами, що не може не відобразитися на розвитку будівельного комплексу.

Висновки. Нині складно стверджувати, що будівельна галузь в Україні є досить розвинутою та конкурентоспроможною. Насамперед це пояснюється різницею в розвитку регіонів, які поділяються на лідируючі та депресивні. Тобто у лідируючих регіонах працюють більш потужні організації, відповідно, будівництво перебуває на більш високому рівні. При цьому в інших регіонах спостерігається майже постійна нестача фінансування. До того ж, суттєва різниця у рівні інвестування ще більше поглиблює різницю у потенціалах економічного розвитку. Наведені спостереження свідчать про те, що за збереження такого розподілу інвестування за регіонами неможливо очікувати рівномірного та стабільного розвитку будівництва за всіма регіонами країн, що відповідно відобразиться на загальному результаті, який нині не є оптимальним. Загалом потенціал розвитку будівельного комплексу Україні доволі значний, реалізація цього потенціалу сприятиме зростанню економіки та стабілізації соціального складника в країні.

Список використаних джерел:

1. Биба В.В., Гаташ В. Стан та перспективи розвитку будівельної галузі України. *Збірник наукових праць Полтавського національного технічного університету ім. Ю. Кондратюка*. 2013. Вип. 4(2). С. 3–9.
2. Калініченко Л.Л., Сидорова Ю.Р. Аналіз тенденцій розвитку будівельної галузі та будівельної продукції України. *Молодий вчений*. 2017. № 4.4. С. 64–68
3. Кавун В.А. Аналіз сучасного стану та тенденції розвитку будівельної галузі України. *Формування ефективної моделі розвитку підприємства в умовах ринкової економіки: тези V міжнар. наук.-техн. конф. (Житомир, 2–3 листопада 2017 р.)*. Житомир, 2017. С. 99–103.

4. Державна служба статистики України. Індекси будівельної продукції за видами. Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/ibd_vid/ibp_vid_11-19_u.htm (дата звернення: 12.05.2020).
5. Державна служба статистики України. Індекси будівельної продукції (до відповідного періоду попереднього року). Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/ibd/ibpvp/ibpvp_u/arh_ibpvp_2013u.htm (дата звернення: 15.05.2020).
6. Головне управління статистики у Дніпропетровській області. Виробництво будівельної продукції у Дніпропетровській області у 2019 році. Дніпро, 2019. URL: http://www.dnprstat.gov.ua/exprs/2020/01/24_01_2020/EKS_POD1219.pdf.
7. Державна служба статистики України. Обсяг виробленої будівельної продукції за видами у 2014–2019 роках. Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2020/bud/ovb_vid/ovb_vydUK14-19_u.htm (дата звернення: 18.05.2020).
8. Будівельна галузь України виживає за рахунок зведення житлових будинків, 2016. URL: <https://www.unian.ua/economics/realestate/1462878-budivelnna-galuz-ukrajini-vijivae-za-rahunok-zvedennya-jitlovih-budinkiv-ekspert.html> (дата звернення: 2.06.2020).
9. Державна служба статистики України. Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності. Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2018/ibd/kin/arh_kin_r_u.htm (дата звернення: 22.05.2020).
10. Чешук В.О. Діагностування рівня розвитку будівництва в Україні. *Вісник Черкаського університету*. 2018. № 2. С. 87–95.
11. Державна служба статистики України. Обсяг капітальних інвестицій за видами економічної діяльності за регіонами 2019. Київ, 2020. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2019/ibd/kin/kin_r_19/kin_r_reg_19u.htm (дата звернення: 5.06.2020).

References:

1. Byba V.V., Ghatash V. Stan ta perspektyvy rozvytku budivelnnoji ghaluzi Ukrajinny [Status and prospects of development of the construction industry of Ukraine], *Collection of scientific works of Poltava National Technical University. Yu. Kondratyuk*, vol. 4(2), pp. 3–9.
2. Kalinichenko L.L., Sydorova Ju.R. (2017), Analiz tendencij rozvytku budivelnnoji ghaluzi ta budivelnnoji produkciji Ukrajinny [Analysis of trends in the construction industry and construction products of Ukraine], *A young scientist*, no. 4.4, pp. 64–68.
3. Kavun V.A. (2017) Analiz suchasnogho stanu ta tendenciji rozvytku budivelnnoji ghaluzi Ukrajinny [Analysis of the current state and development trends of the construction industry of Ukraine], *Proceedings of the Formuvannja efektyvnoji modeli rozvytku pidprijemstva v umovakh rynkovoji ekonomiky (Ukraine, Zhytomyr, November 2–3, 2017)*, Zhytomyr: ZSTU, pp. 99–103.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020) Indeksy budivelnnoji produkciji za vydamy [Indices of construction products by type], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020) Indeksy budivelnnoji produkciji (do vidpovidnogho periodu poperednjogho roku) [Construction product indices (up to the corresponding period of the previous year)], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
6. Gholovne upravlinnja statystyky u Dnipropetrovsjkij oblasti (2019) Vyrobnnytvo budivelnnoji produkciji u Dnipropetrovsjkij oblasti u 2019 roci [Production of construction products in the Dnipropetrovsk region in 2019], Dnipro: Gholovne upravlinnja statystyky u Dnipropetrovsjkij oblasti.
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020) Obsjagh vyroblenoji budivelnnoji produkciji za vydamy u 2014–2019 rokakh [Volume of manufactured construction products by type in 2014–2019], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
8. Budivelnna ghaluzj Ukrajinny vyzhyvaje za rakhunok zvedennja zhytlovykh budynkiv [The construction industry of Ukraine survives due to the construction of residential buildings] (2016). URL: <https://www.unian.ua/economics/realestate/1462878-budivelnna-galuz-ukrajini-vijivae-za-rahunok-zvedennya-jitlovih-budinkiv-ekspert.html>.
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020) Obsjagh kapitaljnykh investycij za vydamy ekonomichnoji dijalnosti [Volume of capital investments by types of economic activity], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.
10. Cheshuk V.O. (2018), Diagnostuvannja rivnja rozvytku budivnytva v Ukrajinny [Diagnosing the level of construction development in Ukraine], *Bulletin of Cherkasy University*, no. 2, pp. 87–95.
11. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrajinny (2020) Obsjagh kapitaljnykh investycij za vydamy ekonomichnoji dijalnosti za rehionamy 2019 [Volume of capital investments by types of economic activity, by regions 2019], Kyiv: Informatsiino-analitychne ahentstvo.

УДК 005.336/.521 : 161.111 : 658

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-12>**Балан В.Г.**

кандидат фізико-математичних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Balan Valeriy

Taras Shevchenko National University of Kyiv

НЕЧІТКА МОДЕЛЬ ОЦІНЮВАННЯ ТА ВИБОРУ СТРАТЕГІЙ НА ОСНОВІ МОДИФІКАЦІЇ КВАНТИТИВНОЇ МАТРИЦІ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУВАННЯ

FUZZY MODEL OF EVALUATION AND SELECTION OF STRATEGIES BASED ON MODIFICATION OF THE QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX

У статті розроблено модель оцінювання та вибору стратегій підприємства на основі методів нечітко-множинної теорії та модифікації класичної квантитивної матриці стратегічного планування. Для досягнення поставлених цілей у роботі використовуються методи стратегічної діагностики та нечіткі методи багатокритерійного оцінювання (методи аналізу ієрархій у нечіткій постановці, а саме Fuzzy AHP та Fuzzy SAW). Окрім традиційних критеріїв оцінювання стратегічних альтернатив, пропонується враховувати потенційну спроможність досягнення визначених стратегічних цілей. Розроблена нечітка модель містить 5 блоків, у кожному з яких передбачається застосування лінгвістичних оцінок за визначеною терм-множиною з подальшим переведенням їх у нечіткі числа з трапецеїдними функціями належності. Метод Fuzzy AHP використовується для обчислення важливості напрямів аналізу та критеріїв оцінювання, а метод Fuzzy SAW – для визначення нечітких інтегральних оцінок стратегічних альтернатив за цими напрямками й загалом. Рейтингування стратегічних альтернатив здійснюється на основі дефазифікованих значень отриманих інтегральних нечітких оцінок. Цей методичний підхід дає змогу вищому керівництву підприємства визначити переваги та недоліки розроблених стратегічних альтернатив та розширює можливості традиційних методів стратегічного оцінювання.

Ключові слова: нечітка логіка, нечіткий багатокритерійний аналіз, лінгвістичні змінні, терм-множина, стратегічне планування, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

В статье разработана модель оценивания и выбора стратегий предприятия на основе методов нечетко-множественной теории и модификации классической квантитивной матрицы стратегического планирования. Для достижения поставленных целей в работе используются методы стратегической диагностики и нечеткие методы многокритериального оценивания (методы анализа иерархий в нечеткой постановке, а именно Fuzzy AHP и Fuzzy SAW). Кроме традиционных критериев оценивания стратегических альтернатив, предлагается учитывать потенциальную способность достижения определенных стратегических целей. Разработанная нечеткая модель содержит 5 блоков, в каждом из которых предполагается применение лингвистических оценок по определенному терм-множеству с дальнейшим переводением их в нечеткие числа с трапецевидными функциями принадлежности. Метод Fuzzy AHP используется для вычисления важности направлений анализа и критериев оценивания, а метод Fuzzy SAW – для определения нечетких интегральных оценок стратегических альтернатив по этим направлениям и в целом. Рейтингование стратегических альтернатив осуществляется на основе дефазифицированных значений полученных интегральных нечетких оценок. Этот методический подход позволяет высшему руководству предприятия определить преимущества и недостатки разработанных стратегических альтернатив и расширяет возможности традиционных методов стратегического оценивания.

Ключевые слова: нечеткая логика, нечеткий многокритериальный анализ, лингвистические переменные, терм-множество, стратегическое планирование, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

The article develops a model for evaluating and selecting enterprise strategies based on the methods of fuzzy set theory and modification of the classical quantitative matrix of strategic planning. To achieve the set goals the methods of strategic diagnostics and fuzzy methods of multi criteria evaluation are used in the work, in particular the hierarchies' analysis method in Fuzzy analytic hierarchy process (Fuzzy AHP) and Fuzzy SAW. Peculiarities of application of classical strategic planning tools and their fuzzy analogues – modern models based on fuzzy logic (Fuzzy QSPM method, Fuzzy SWOT-analysis, Fuzzy IEM-matrix) are analyzed. In addition to the traditional criteria for evaluating strategic alternatives (their ability to use existing opportunities, respond to existing threats, improve strengths and minimize weaknesses), it is proposed in evaluation to take into account the potential ability to achieve certain strategic goals, which is the main task of strategic management. The developed fuzzy model contains 5 blocks, in each of which the application of linguistic estimates by a certain term set is envisaged, followed by their translation into fuzzy numbers with trapezoidal membership functions. The Fuzzy AHP method is used to calculate the importance of areas of analysis and evaluation criteria, and the Fuzzy SAW method is used to determine fuzzy integrated assessments of strategic alternatives in these areas and in general. The ranking of strategic alternatives is carried out on the basis of defuzzified values of the obtained fuzzy estimates. The information obtained can be used to make strategic decisions on the choice of strategy for implementation in the enterprise. Thus, this methodological approach allows senior management to identify the advantages and disadvantages of developed strategic alternatives, expands the possibilities of traditional methods of strategic evaluation, and is an important tool for strategic planning. To apply the proposed method a calculation scheme was developed in Excel, which can be used to transform linguistic estimates of experts into fuzzy numbers written in trapezoidal form with appropriate membership functions, to implement the calculation of fuzzy priority values of strategic alternatives, their defuzzification, and conduct simulation modeling depending on the correction of expert opinions.

Key words: fuzzy logic, fuzzy multi criteria analysis, linguistic variables, term-set, strategic planning, Fuzzy AHP, Fuzzy SAW.

Постановка проблеми. Складність ринкового середовища, його динамічність і важко-прогнозований характер зумовлюють необхідність розроблення науково обґрунтованих методик аналізу, оцінювання й урахування тенденцій різноманітних чинників задля адекватного та своєчасного реагування на виклики, що генеруються зовнішнім оточенням. Стратегічні рішення приймаються вищим керівництвом в умовах невизначеності, турбулентності та нечіткості. На думку І. Ансоффа, навіть «стратегії <...> існують або як ідеї, або як розмите уявлення про загальну ціль фірми, <...> як правило, далеко від чіткого формулювання» [1, с. 34].

Одним із найбільш відповідальних етапів у стратегічному процесі є аналіз розроблених стратегічних альтернатив із подальшим їх оцінюванням та вибором стратегії до реалізації на підприємстві, тому розгляд можливостей вдосконалення інструментарію вирішення цієї проблеми на основі врахування розпливчастості та нечіткості вхідної інформації є нагальною необхідністю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичним та методичним аспектам стратегічного планування діяльності підприємств присвячена велика кількість досліджень, зокрема, таких відомих зарубіжних та вітчизняних учених, як І. Ансофф [1], Р. Грант [3], П. Дойль, Б. Карлоф, Н. Лейк, А. Томпсон, А. Стрікленд [4], М. Портер, Д. Хассі [5], К. Фляйшер, Б. Бенсуссан [6], Л. Довгань, А. Наливайко, Н. Подольчак, З. Шершньова, А. Шегда.

Одним із найбільш потужних інструментів, який часто використовується фахівцями для кількісного оцінювання розроблених стратегій, є квантитативна матриця стратегічного планування (Quantitative Strategic Planning Matrix, QSPM) [8], в якій оцінювання стратегічних альтернатив здійснюється за двома напрямками, а саме зовнішнім (наскільки ефективно стратегії фірми використовують наявні можливості та мінімізують можливі негативні наслідки загроз, які генерує зовнішнє середовище) та внутрішнім (визначення рівня «впливу стратегії» на покращення внутрішнього стану підприємства чи його стратегічних бізнес-одиниць, тобто визначення того, наскільки ця стратегія дає змогу «посилити» його сильні та вдосконалити слабкі сторони).

В останнє десятиліття одним із найбільш перспективних напрямів прикладних досліджень у стратегічному управлінні є застосування методів та моделей нечітко-множинної теорії [17], які мають високу адаптаційну здатність до експертних даних, є досить гнучкими й адекватними вхідній інформації. Досить велика кількість публікацій в іноземних та вітчизняних виданнях досліджує проблеми стратегічного менеджменту через призму застосування класичних інструментів у нечіткій постановці. У цьому огляді обмежимося розглядом нечітких моделей оцінювання стратегічних альтернатив. Так, у джерелі [13] пропонується нечітка модель QSPM. Автори [10] використовують метод Fuzzy ANP для визначення внутрішньої

залежності між параметрами SWOT-моделі та обчислення їх важливості задля вибору кращих стратегій на текстильному підприємстві. Подібна ідея використана також у дослідженні [9], але для ранжирування стратегій використовується метод VIKOR. Авторами [14] як основний інструмент аналізу використовується класична модель QSPM, а для визначення пріоритетності стратегічних альтернатив – Fuzzy TOPSIS. У джерелі [14] для вибору стратегії технічного обслуговування застосовується нечітке адитивне зважування за допомогою методу Fuzzy SAW.

Однак, незважаючи на суттєвий прогрес щодо застосування інструментарію стратегічного планування на нечітко-множинній основі, існують прогалини, що стосуються проблем оцінювання та вибору стратегій для їх впровадження на підприємстві.

Метою дослідження є аналіз наявних методик і критеріїв оцінювання стратегічних альтернатив у стратегічному процесі та розроблення методичного підходу на основі модифікації квантитивної матриці стратегічного планування з використанням нечітких методів економіко-математичного моделювання.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Проблема оцінювання альтернативних стратегій та подальшого стратегічного вибору, як зазначалося вище, є надзвичайно важливим елементом стратегічного планування на підприємстві, оскільки ціна за прорахунки на цьому етапі може бути надзвичайно високою. Д. Хассі [5], виходячи з практичного досвіду, визначив низку таких питань, відповіді на які можуть дати змогу перевірити, чи немає в стратегії елементарних помилок:

- чи є стратегія визначеною та чітко сформульованою;
- чи взяті до уваги конкуренти й структура галузі;
- чи відповідає це реальному положенню на ринку;
- чи є відповідними географічні межі;
- чи узгоджується стратегія із силами зовнішнього середовища;
- чи є рівень ризику прийнятним;
- чи збільшує стратегія вартість для акціонерів;
- чи відповідає стратегія корпоративним компетенціям і ресурсам;
- чи відповідає стратегія організаційній структурі компанії;
- чи відповідає стратегія часовим аспектам;
- чи є стратегія внутрішньо узгодженою.

Автори [4] для вибору стратегії пропонують враховувати такі критерії.

1) Відповідність середовищу, тобто стратегія має відповідати умовам конкуренції, ринко-

вим можливостям і загрозам, іншим аспектам зовнішнього середовища. При цьому стратегія має також враховувати сильні й слабкі сторони компанії, її компетентність, конкурентні можливості. Стратегія, яка не відповідає внутрішньому середовищу та зовнішньому оточенню, не дасть змоги досягти бажаних результатів.

2) Конкурентна перевага. Стратегія має забезпечувати стабільну конкурентну перевагу. Чим більшою буде конкурентна перевага, що забезпечується стратегією, тим вищими будуть ефективність і віддача.

3) Ефективність. Найкраще правильність вибору стратегії підтверджується покращенням двох параметрів, таких як прибутковість та зміцнення конкурентної і ринкової позицій.

Існують також інші критерії, які можна використовувати додатково до наведених вище, зокрема повнота охоплення всіх ключових аспектів діяльності, внутрішня узгодженість складових частин, гнучкість, ступінь ризику [12].

Для оцінювання стратегічних альтернатив можна використовувати також матрицю МСС, запропоновану Дж. Ніколсом [15], де як критерії оцінювання розглядаються «відповідність місії» та «відповідність ключовим компетенціям». Уджерелі [2] автори для оцінювання та верифікації можливих стратегій і стратегічних рекомендацій доповнюють вищенаведену матрицю до тривимірної моделі, додаючи до наявних критеріїв (відповідність «місії та стратегічним цілям» та «відповідність ключовим компетенціям підприємства») наявність потенціалу синергії.

З аналізу наведених критеріїв оцінювання можна зробити висновок, що стратегії мають оцінюватися не тільки з точки зору їх спроможності використовувати наявні можливості, реагувати на наявні загрози, вдосконалювати сильні сторони та посилювати слабкі (що розглядається в класичному підході на основі QSPM, в його нечіткій модифікації FQSPM та інших підходах). Головним призначенням стратегії є спрямованість на досягнення визначених стратегічних цілей підприємства. Відповідно до цього розроблена модель містить такі елементи (рис. 1).

Для реалізації цієї моделі пропонується розроблений автором методичний підхід на основі теорії нечітких множин, основні етапи якого наведені на рис. 2.

Більш детально зупинимось на етапі 4 цієї методики, оскільки він містить п'ять блоків оцінювання стратегічних альтернатив, кожний з яких має подібну структуру й аналогічні розрахункові схеми. Розглянемо на прикладі блоку 1 основні процедурні моменти оцінювання.

Блок 1. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм досягнення стратегічних цілей підприємства.

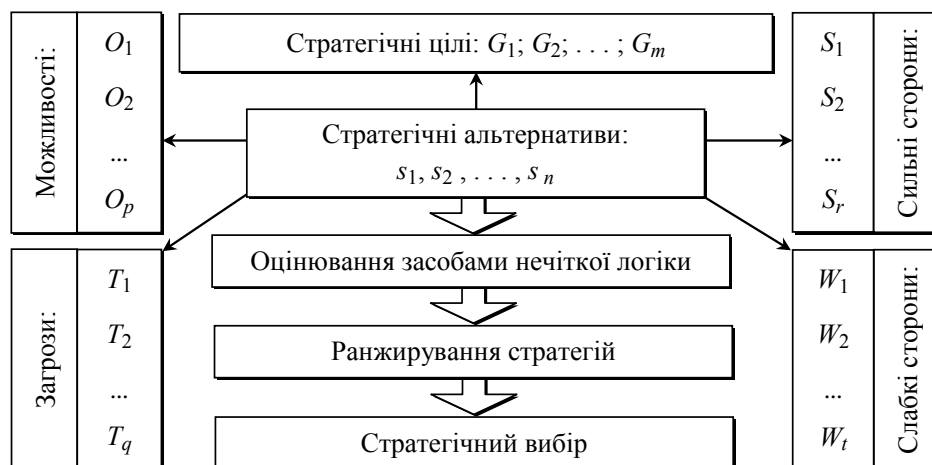


Рис. 1. Елементи нечіткої моделі оцінювання та вибору стратегій

Джерело: розроблено автором

1.1. Із залученням фахівців, експертів, керівників функціональних підрозділів формується система стратегічних цілей підприємства.

1.2. З використанням методу Fuzzy АНР [7] виконується нечітке оцінювання пріоритетності стратегічних цілей. Для цього необхідно зробити декілька кроків.

Крок 1. Побудова кожним експертом матриць парних порівнянь стратегічних цілей на основі лінгвістичної шкали (терм-множини), наведеної в табл. 1:

$$U_k^{\text{lingv}} = \left\| u_{ijk}^{\text{lingv}} \right\|_{m \times m},$$

де u_{ijk}^{lingv} – лінгвістична оцінка k -м експертом переваги i -ї стратегічної цілі над j -ю під час їх парного порівняння, $i = 1, 2, \dots, m; j = 1, 2, \dots, m; k = 1, 2, \dots, K$.

Крок 2. Переведення лінгвістичних оцінок у нечіткі числа на основі шкали, наведеної в табл. 1, та відповідних трапецієвидних нечітких чисел з відповідними функціями належності (рис. 4):

$$U_k^{\text{lingv}} \rightarrow \tilde{V}_k = \left\| \tilde{v}_{ijk} \right\| = \left\| (\vartheta_{ijk}, \varsigma_{ijk}, \psi_{ijk}, \xi_{ijk}) \right\|.$$

Таким чином, одержимо нечіткі матриці \tilde{V}_k ($k = 1, 2, \dots, K$) парних порівнянь стратегічних цілей, побудовані кожним експертом.

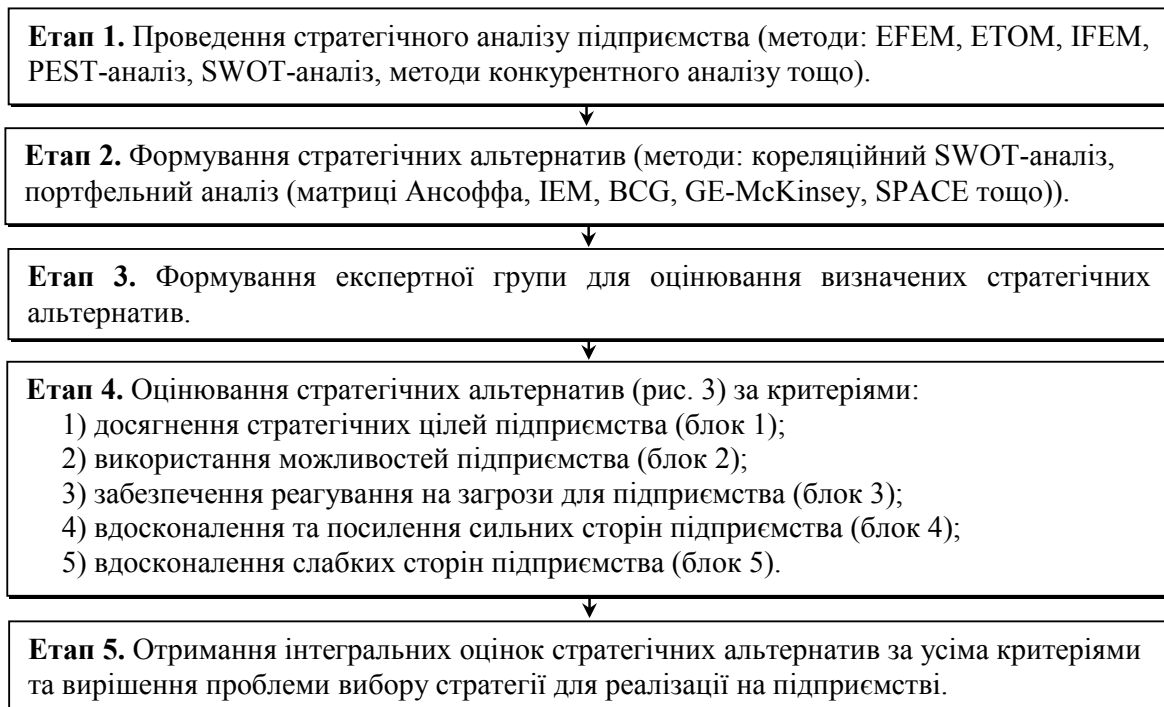


Рис. 2. Етапи оцінювання та вибору стратегії для реалізації на підприємстві

Джерело: розроблено автором

Блок 1. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм досягнення стратегічних цілей підприємства.

- 1.1. Ідентифікація стратегічних цілей.
- 1.2. Нечітке оцінювання пріоритетності стратегічних цілей (FAHP).
- 1.3. Оцінювання «внеску» стратегічних альтернатив у досягнення визначеної стратегічної цілі (побудова нечіткої матриці «внесків»).
- 1.4. Обчислення інтегрального «внеску» кожної стратегічної альтернативи у досягнення стратегічних цілей підприємства (FSAW).

Блок 2. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм використання можливостей підприємства.

- 2.1. Ідентифікація наявних та прогнозованих можливостей (SWOT-аналіз, матриці Вільсона).
- 2.2. Нечітке оцінювання важливості визначених можливостей (FAHP).
- 2.3. Оцінювання використання стратегічними альтернативами визначених можливостей.
- 2.4. Обчислення для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення використання визначених можливостей підприємства (FSAW).

Блок 3. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм забезпечення реагування на загрози для підприємства.

- 3.1. Ідентифікація наявних та прогнозованих загроз для підприємства (SWOT-аналіз, матриці Вільсона).
- 3.2. Нечітке оцінювання важливості визначених загроз (FAHP).
- 3.3. Оцінювання забезпечення стратегічними альтернативами реагування на визначені загрози.
- 3.4. Обчислення для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення забезпечення реагування на визначені загрози (FSAW).

Блок 4. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм вдосконалення та посилення сильних сторін підприємства.

- 4.1. Ідентифікація сильних сторін підприємства (SNW, SWOT-аналіз).
- 4.2. Нечітке оцінювання пріоритетності сильних сторін підприємства (FAHP).
- 4.3. Оцінювання забезпечення стратегічними альтернативами посилення та вдосконалення сильних сторін підприємства.
- 4.4. Обчислення для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення забезпечення посилення та вдосконалення сильних сторін підприємства (FSAW).

Блок 5. Оцінювання стратегічних альтернатив за критерієм вдосконалення і посилення слабких сторін підприємства.

- 5.1. Ідентифікація слабких сторін підприємства (SNW, SWOT-аналіз).
- 5.2. Нечітке оцінювання пріоритетності слабких сторін підприємства (FAHP).
- 5.3. Оцінювання можливості стратегічних альтернатив посилення та вдосконалення слабких сторін підприємства.
- 5.4. Обчислення для кожної стратегічної альтернативи інтегрального значення забезпечення посилення та вдосконалення слабких сторін підприємства (FSAW).

Рис. 3. Блоки оцінювання стратегічних альтернатив за визначеними критеріями

Джерело: розроблено автором

Шкала переведення лінгвістичних термів у нечіткі числа [7]

Лінгвістичні терми для визначення відносної важливості об'єктів (під час порівняння <i>i</i> -го об'єкта з <i>j</i> -м)	Позначення	\tilde{a}_{ij}	$\tilde{a}_{ji} = \tilde{1}(\div)\tilde{a}_{ij}$
Рівноцінні (Equal)	E	(1; 1; 1; 1)	(1; 1; 1; 1)
Помірна перевага (Moderate)	M	(2; 2,5; 3,5; 4)	(1/4; 2/7; 2/5; 1/2)
Сильна перевага (Strong)	S	(4; 4,5; 5,5; 6)	(1/6; 2/11; 2/9; 1/4)
Дуже сильна перевага (Very Strong)	VS	(6; 6,5; 7,5; 8)	(1/8; 2/15; 2/13; 1/6)
Надзвичайно сильна перевага (Extremaly Strong)	ES	(8; 8,5; 9; 9)	(1/9; 1/9; 2/17; 1/8)
<i>Проміжні (intermediate) нечіткі значення</i>			
Дуже слабка перевага (між E та M)	EiM	(1; 1,5; 2,5; 3)	(1/3; 2/5; 2/3; 1)
Перевага (між M та S)	MiS	(3; 3,5; 4,5; 5)	(1/5; 2/9; 2/7; 1/3)
Сильна перевага (між S та VS)	SiVS	(5; 5,5; 6,5; 7)	(1/7; 2/13; 2/11; 1/5)
Дуже сильна перевага (між VS та ES)	VSIES	(7; 7,5; 8,5; 9)	(1/9; 2/17; 2/15; 1/7)

Крок 3. Агрегація нечітких матриць $\tilde{V}_1, \tilde{V}_2, \dots, \tilde{V}_K$ задля отримання інтегральної нечіткої матриці парних порівнянь стратегічних цілей $\tilde{V} = \|\tilde{v}_{ij}\|$ за допомогою такого співвідношення:

$$\tilde{v}_{ij} = (\vartheta_{ij}, \varsigma_{ij}, \psi_{ij}, \xi_{ij}) = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{v}_{ijk} = \left(\frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \vartheta_{ijk}, \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \varsigma_{ijk}, \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \psi_{ijk}, \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K \xi_{ijk} \right). \quad (1)$$

Відповідно до методології ФАНР [7] для одержаної матриці \tilde{V} розрахуємо нечіткі числа:

$$\tilde{s}_i = \left(\sqrt[m]{\vartheta_{i1} \times \dots \times \vartheta_{im}}, \sqrt[m]{\varsigma_{i1} \times \dots \times \varsigma_{im}}, \sqrt[m]{\psi_{i1} \times \dots \times \psi_{im}}, \sqrt[m]{\xi_{i1} \times \dots \times \xi_{im}} \right) = (s_i^{\vartheta}, s_i^{\varsigma}, s_i^{\psi}, s_i^{\xi}).$$

Далі обчислимо

$$\tilde{r} = \tilde{s}_1 (+) \tilde{s}_2 (+) \dots (+) \tilde{s}_m = (s_1^{\vartheta} + s_2^{\vartheta} + \dots + s_m^{\vartheta}, s_1^{\varsigma} + s_2^{\varsigma} + \dots + s_m^{\varsigma}, s_1^{\psi} + s_2^{\psi} + \dots + s_m^{\psi}, s_1^{\xi} + s_2^{\xi} + \dots + s_m^{\xi}) = (r^{\vartheta}, r^{\varsigma}, r^{\psi}, r^{\xi})$$

$$\text{та } \tilde{r}^{-1} = \left(\frac{1}{r^{\xi}}, \frac{1}{r^{\psi}}, \frac{1}{r^{\varsigma}}, \frac{1}{r^{\vartheta}} \right).$$

Нечіткі коефіцієнти важливості напрямів аналізу одержимо на основі таких співвідношень:

$$\tilde{V}_i = (s_i^{\vartheta}, s_i^{\varsigma}, s_i^{\psi}, s_i^{\xi}) \times \left(\frac{1}{r^{\xi}}, \frac{1}{r^{\psi}}, \frac{1}{r^{\varsigma}}, \frac{1}{r^{\vartheta}} \right) =$$

$$= \left(\frac{s_i^{\vartheta}}{r^{\xi}}, \frac{s_i^{\varsigma}}{r^{\psi}}, \frac{s_i^{\psi}}{r^{\varsigma}}, \frac{s_i^{\xi}}{r^{\vartheta}} \right) = (V_i^{\alpha}, V_i^{\beta}, V_i^{\gamma}, V_i^{\varphi}).$$

Ці значення необхідно нормалізувати. Для цього спочатку дефазифікуємо одержані числа. Відповідно до джерела [11] для дефазифікації (defuzzification) нечіткого трапецієвидного числа $\tilde{A} = (a_1; a_2; a_3; a_4)$ використовується співвідношення (2):

$$\tilde{A}^{def} = \frac{1}{3} \left(a_1 + a_2 + a_3 + a_4 - \frac{a_3 a_4 - a_1 a_2}{(a_3 + a_4) - (a_1 + a_2)} \right). \quad (2)$$

Таким чином, для $\tilde{V}_i = (V_i^{\alpha}, V_i^{\beta}, V_i^{\gamma}, V_i^{\varphi})$ дефазифіковане чітке число буде розраховуватися так:

$$\tilde{V}_i^{def} = \frac{1}{3} \left(V_i^{\alpha} + V_i^{\beta} + V_i^{\gamma} + V_i^{\varphi} - \frac{V_i^{\gamma} V_i^{\varphi} - V_i^{\alpha} V_i^{\beta}}{(V_i^{\gamma} + V_i^{\varphi}) - (V_i^{\alpha} + V_i^{\beta})} \right).$$

Далі для нормалізації $\tilde{V}_i = (V_i^{\alpha}, V_i^{\beta}, V_i^{\gamma}, V_i^{\varphi})$ скористаємося формулою (3):

$$\tilde{v}_i = \left(V_i^{\alpha} / \sum_{i=1}^N \tilde{V}_i^{def}, V_i^{\beta} / \sum_{i=1}^N \tilde{V}_i^{def}, V_i^{\gamma} / \sum_{i=1}^N \tilde{V}_i^{def}, V_i^{\varphi} / \sum_{i=1}^N \tilde{V}_i^{def} \right) = (\alpha_i^G, \beta_i^G, \gamma_i^G, \varphi_i^G). \quad (3)$$

Таким чином, отримаємо нечіткі вагові коефіцієнти стратегічних цілей підприємства.

2.3. Визначення «внеску» стратегічних альтернатив у досягнення стратегічних цілей підприємства.

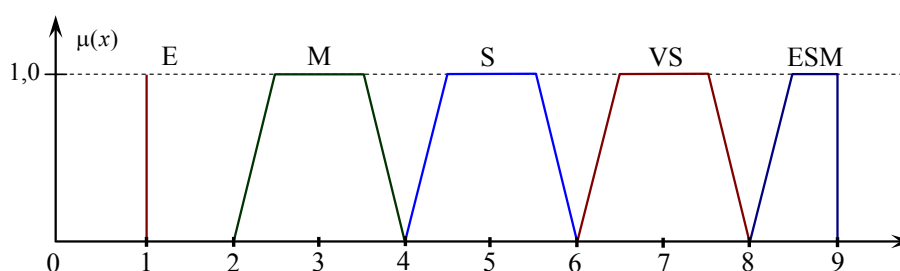


Рис. 4. Трапецієвидні функції належності термів

Для цього спочатку експертами здійснюється лінгвістичне оцінювання «внеску» i -ї стратегічної альтернативи у досягнення j -ї стратегічної цілі з використанням терм-множини $T = \{\text{вкрай несуттєвий} - \text{Extremely po Significant (EnS)}, \text{дуже низький} - \text{Very Low (VL)}; \text{низький} - \text{Low (L)}; \text{середній} - \text{M (M)}; \text{високий} - \text{High (H)}; \text{дуже високий} - \text{Very High (VH)}, \text{надзвичайно високий} - \text{Extremely High (EH)}\}$. Семантика термів задається нечіткими числами на інтервалі $[0,0; 9,0]$ (рис. 5) з відповідними функціями належності: EnS – $(0,0; 0,0; 0,5; 1,0)$; VL – $(0,5; 1,0; 2,0; 2,5)$; L – $(2,0; 2,5; 3,5; 4,0)$; M – $(3,5; 4,0; 5,0; 5,5)$; H – $(5,0; 5,5; 6,5; 7,0)$; VH – $(6,5; 7,0; 8,0; 8,5)$; EH – $(8,0; 8,5; 9,0; 9,0)$.

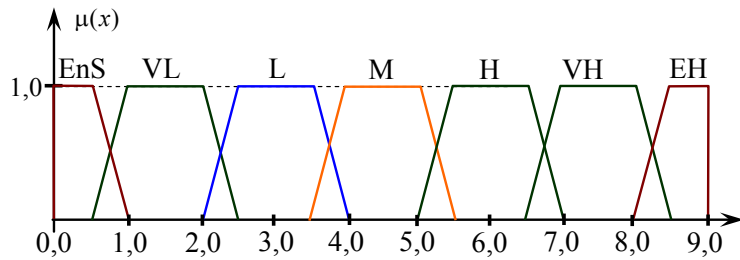


Рис. 5. Трапецієвидні функції належності термів оцінювання стратегічних альтернатив

Таким чином, одержимо матрицю лінгвістичних оцінок $\|Q_{ij}^k\|_{n \times m}^{lingv}$, яку можна представити у вигляді нечіткої матриці «внесків» $\|\tilde{g}_{ijk}\|_{n \times m}$, де \tilde{g}_{ijk} – нечітке число, яке визначається як оцінка k -м експертом ступеня досягнення (реалізації) i -ю стратегією j -ї стратегічної цілі. Агрегуючи міркування експертів, одержимо інтегральні оцінки:

$$\tilde{g}_{ij} = (x_{ij}, y_{ij}, z_{ij}; u_{ij}) = \frac{1}{K} \bigoplus_{k=1}^K \tilde{g}_{ijk} = \left(\frac{1}{K} \sum_{k=1}^K x_{ijk}; \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K y_{ijk}; \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K z_{ijk}; \frac{1}{K} \sum_{k=1}^K u_{ijk} \right). \quad (4)$$

2.4. Обчислення інтегрального «внеску» кожної стратегічної альтернативи у досягнення стратегічних цілей підприємства з використанням методу Fuzzy SAW:

$$\tilde{G}_i = \bigoplus_{j=1}^m v_k(x) \tilde{g}_{ij} = \left(\sum_{j=1}^m \alpha_j^G \times x_{ij}; \sum_{j=1}^m \beta_j^G \times y_{ij}; \sum_{j=1}^m \gamma_j^G \times z_{ij}; \sum_{j=1}^m \varphi_j^G \times u_{ij} \right) = (G_i^\alpha; G_i^\beta; G_i^\gamma; G_i^\varphi). \quad (5)$$

Блок 2 – Блок 5. Діючи аналогічним чином (як це було зроблено в блоці 1), можемо обчислити нечіткі значення важливості кожного фактору визначених напрямів оцінювання (S, W, O, T) та нечіткі оцінки за ними. Результати відповідних розрахунків наведені в табл. 2.

Далі з використанням методу Fuzzy SAW знаходимо інтегральні значення стратегічних альтернатив за кожним напрямом аналізу:

$$\begin{aligned} \tilde{S}_i &= \bigoplus_{j=1}^r \tilde{w}_j^S(x) \tilde{S}_{ij} = (S_i^\alpha; S_i^\beta; S_i^\gamma; S_i^\varphi); \\ \tilde{W}_i &= \bigoplus_{j=1}^t \tilde{w}_j^W(x) \tilde{W}_{ij} = (W_i^\alpha; W_i^\beta; W_i^\gamma; W_i^\varphi); \\ \tilde{O}_i &= \bigoplus_{j=1}^p \tilde{w}_j^O(x) \tilde{O}_{ij} = (O_i^\alpha; O_i^\beta; O_i^\gamma; O_i^\varphi); \\ \tilde{T}_i &= \bigoplus_{j=1}^q \tilde{w}_j^T(x) \tilde{T}_{ij} = (T_i^\alpha; T_i^\beta; T_i^\gamma; T_i^\varphi). \end{aligned}$$

На 5-му етапі для визначення інтегральної оцінки кожної стратегічної альтернативи, окрім розрахованих нечітких значень $\tilde{G}_i, \tilde{O}_i, \tilde{T}_i, \tilde{S}_i$ та \tilde{W}_i ($i = 1, 2, \dots, n$), необхідна інформація щодо важливості критеріїв оцінювання. Для цього знову можна скористатися методом аналізу ієрархій у нечіткій постановці (Fuzzy ANP). Позначимо як $\tilde{\rho}^G, \tilde{\rho}^S, \tilde{\rho}^W, \tilde{\rho}^O, \tilde{\rho}^T$ розраховані нечіткі вагові коефіцієнти, які визначають важливість критеріїв оцінювання. Тоді інтегральна нечітка оцінка i -ї стратегії знаходиться за допомогою формули нечіткого простого адитивного зважування (FSAW):

$$\tilde{I}_i = \tilde{\rho}^G(x) \tilde{G}_i (+) \tilde{\rho}^S(x) \tilde{O}_i (+) \tilde{\rho}^W(x) \tilde{T}_i (+) \tilde{\rho}^O(x) \tilde{S}_i (+) \tilde{\rho}^T(x) \tilde{W}_i. \quad (6)$$

Далі знову використовуємо формулу (2) для дефазифікації нечітких значень і одержимо $(\tilde{I}_i)^{def}, i = 1, 2, \dots, n$. Після ранжування стратегічних альтернатив за одержаними значеннями $(\tilde{I}_i)^{def}$ можна виділити групу кращих

Таблиця 2

Нечіткі вагові коефіцієнти та оцінки стратегічних альтернатив за напрямом

Для S	Для W	Для O	Для T
<i>Нечіткі вагові коефіцієнти</i>			
$\tilde{w}_j^S = (\alpha_j^S; \beta_j^S; \gamma_j^S; \varphi_j^S)$ $j = 1, 2, \dots, r$	$\tilde{w}_j^W = (\alpha_j^W; \beta_j^W; \gamma_j^W; \varphi_j^W)$ $j = 1, 2, \dots, t$	$\tilde{w}_j^O = (\alpha_j^O; \beta_j^O; \gamma_j^O; \varphi_j^O)$ $j = 1, 2, \dots, p$	$\tilde{w}_j^T = (\alpha_j^T; \beta_j^T; \gamma_j^T; \varphi_j^{TO})$ $j = 1, 2, \dots, q$
<i>Нечіткі оцінки стратегічних альтернатив за напрямом</i>			
$\tilde{S}_{ij} = (a_{ij}^S, b_{ij}^S, c_{ij}^S)$	$\tilde{W}_{ij} = (a_{ij}^W, b_{ij}^W, c_{ij}^W)$	$\tilde{O}_{ij} = (a_{ij}^O, b_{ij}^O, c_{ij}^O)$	$\tilde{T}_{ij} = (a_{ij}^T, b_{ij}^T, c_{ij}^T)$

альтернатив для розгляду вищим керівництвом і подальшого здійснення стратегічного вибору. Одержана інформація дає змогу усвідомити переваги та проблемні моменти кожної стратегічної альтернативи за визначеними напрямками аналізу.

Зазначимо, що, як і всі інші аналітичні інструменти стратегічного планування, розроблена методика має не бути приписовою моделлю поведінки на ринку, а, скоріше, слугувати орієнтиром для остаточного стратегічного вибору.

Для застосування запропонованої методики було розроблено розрахункову схему в Excel, за допомогою якої можна здійснювати трансформацію лінгвістичних оцінок експертів у нечіткі числа, записані в трапецієвидній формі з відповідними функціями належності, реалізувати обчислення нечітких значень рівня стратегічних альтернатив, дефазифікацію цих значень, а також провести імітаційне моделювання залежно від корекції міркувань експертів.

Висновки з проведеного дослідження. У статті запропоновано методичний підхід до

аналізу та оцінювання стратегічних альтернатив у процесі стратегічного планування підприємства з використанням інструментарію нечіткого економіко-математичного моделювання, зокрема нечітких методів FAHP та простого адитивного зважування (FSAW). У цій методиці, окрім традиційних критеріїв їх оцінювання (здатності використовувати наявні можливості, реагувати на наявні загрози, вдосконалювати сильні та слабкі сторони), пропонується враховувати потенційну спроможність досягнення визначених стратегічних цілей.

Подальші дослідження за цією темою можуть бути спрямовані на:

– адаптацію цієї методики відповідно до специфіки діяльності підприємства та його реляційного простору;

– розроблення фреймворку аналізу та оцінювання стратегічних альтернатив з використанням спеціалізованих додатків, які реалізують можливості нечіткого моделювання, наприклад, у Fuzzy Control Design Toolbox, Fuzzy TECH.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Экономика, 1989. 519 с.
2. Балан В., Тимченко І. Теоретико-методичні аспекти формування та реалізації корпоративної стратегії вертикально-інтегрованого холдингу з використанням теорії нечіткої логіки. *Економічний протір*. 2016. № 113. С. 67–79.
3. Грант Р. Современный стратегический анализ. 5-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 560 с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. Москва : Издательский дом «Вильямс», 2006. 928 с.
5. Хасси Д. Стратегия и планирование. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 560 с.
6. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. Москва : БИНОМ ; Лаборатория знаний, 2005. 541 с.
7. Chang D.Y. Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*. 1996. Vol. 95 (3). P. 649–655.
8. David M.E., David F.R. The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*. 2009. Vol. 8. № 1. P. 42–52.
9. Fouladgar M., Yazdani-Chamzini A., Yakhchali S. A new methodology for prioritizing mining strategies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*. 2011. Vol. 2. № 4. P. 342–347.
10. Jeyaraj K.L., Muralidharan C., Senthilvelan T., Deshmukh S.G. A hybrid business strategy selection process for a Textile company using SWOT and fuzzy ANP – a case study. *International Journal of Management*. 2012. Vol. 3. № 2. P. 124–143.
11. Multiple criteria group decision-making for supplier selection based on COPRAS method with interval type-2 fuzzy sets / K.M. Ghorabae, M. Amiri, J. Salehi, J.S. Sadaghiani, G.H. Goodarzi. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*. 2014. Vol. 75 (5–8). P. 1115–1130.
12. Leleur S. Complex Strategic Choices. Applying Systemic Planning for Strategic Decision Making. Springer-Verlag London. 2012. 168 p.
13. Mohammadi A., Mohammadi Ab., Zarifpayam S.V., Mohammadi M. Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*. 2011. Vol. 5 (12). P. 1173–1179.
14. Nasab H.H., Milani A.S. An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*. 2012. Vol. 12. P. 2246–2253.
15. Nicholls J. The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity. *Management decision*. 1995. Vol. 33. № 6. P. 4–10.
16. Sagar M.K., Jayaswal P., Kushwah K. Exploring Fuzzy SAW Method for Maintenance Strategy Selection Problem of Material Handling Equipment. *International Journal of Current Engineering and Technology*. 2013. Vol. 3. № 2. P. 600–605.
17. Zadeh L.A. Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*. Vol. 1. № 1. P. 89–100.

References:

1. Ansoff I. (1989) *Strategicheskoe upravlenie [Strategic management]*. Moscow : Jekonomika, 519 p. (in Russian).
2. Balan V.H., Tymchenko I.P. (2016) Teoretyko-metodychni aspekty formuvannia ta realizatsii korporatyvnoi stratehii vertykal'no-intehrovanoho kholdynhu z vykorystanniam teorii nechitkoi lohiky. [Theoretical and methodological aspects of the formation and implementation the corporate strategy of vertically integrated holding with use of theory of fuzzy logic]. *Ekonomichnyj prostir*, no. 113, pp. 67–79 (in Ukrainian).
3. Grant R.M. (2008) *Sovremennyy strategicheskij analiz: 5-e izd. [Contemporary strategy analysis: fifth edition]*. SPb. : Piter, 560 p. (in Russian).
4. Tompson A.A., Striklend A.Dzh. (2006) *Strategicheskij menedzhment: koncepcii i situacii dlja analiza [Strategic management: concepts and cases]*. Moscow : Izdatel'skij dom "Vil'jams", 928 p. (in Russian).
5. Hassi D. (2008) *Strategija i planirovanie [Strategy and planning]*. SPb. : Piter, 560 p. (in Russian).
6. Fljajsher K., Bensussan B. (2005) *Strategicheskij i konkurentnyj analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese [Strategic and Competitive Analysis. Methods and Techniques for Analyzing Business Competition]*. Moscow : BINOM ; Laboratorija znanij, 541 p. (in Russian).
7. Chang D.Y. (1996) Applications of the extent analysis method on fuzzy AHP. *European Journal of Operational Research*, vol. 95 (3), pp. 649–655.
8. David, M.E., David F.R. (2009) The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Applied to a Retail Computer Store. *The Coastal Business Journal*, vol. 8, no. 1, pp. 42–52.
9. Fouladgar M., Yazdani-Chamzini A., Yakhchali S. (2011) A new methodology for prioritizing mining strategies. *International Journal of Innovation, Management and Technology*, vol. 2, no. 4, pp. 342–347.
10. Jeyaraj K.L., Muralidharan C., Senthilvelan T., Deshmukh S.G. (2012) A hybrid business strategy selection process for a Textile company using SWOT and fuzzy ANP – a case study. *International Journal of Management*, vol. 3, no. 2, pp. 124–143.
11. Ghorabae K.M., Amiri M., Salehi J., Sadaghiani J.S., Goodarzi G.H. (2014) Multiple criteria group decision-making for supplier selection based on COPRAS method with interval type-2 fuzzy sets. *The International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, vol. 75 (5–8), pp. 1115–1130.
12. Leleur S. (2012) *Complex Strategic Choices. Applying Systemic Planning for Strategic Decision Making*. Springer-Verlag London, 168 p.
13. Mohammadi A., Mohammadi Ab., Zarifpayam S.V., Mohammadi M. Presentation of Fuzzy Models of EFE, IFE and QSPM. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 5 (12), pp. 1173–1179.
14. Nasab H.H., Milani A.S. (2012) An improvement of quantitative strategic planning matrix using multiple criteria decision making and fuzzy numbers. *Applied Soft Computing*, vol. 12, pp. 2246–2253.
15. Nicholls J. (1995) The MCC decision matrix: a tool for applying strategic logic to everyday activity. *Management decision*, vol. 33, no. 6, pp. 4–10.
16. Sagar M.K., Jayaswal P., Kushwah K. (2013) Exploring Fuzzy SAW Method for Maintenance Strategy Selection Problem of Material Handling Equipment. *International Journal of Current Engineering and Technology*, vol. 3, no. 2, pp. 600–605.
17. Zadeh L.A. (1978). Fuzzy Sets as a Basis for a Theory of Possibility. *Fuzzy Sets and Systems*, vol. 1, no. 1, pp. 89–100.

Величко В.А.

кандидат економічних наук,
асистент кафедри підприємництва та бізнес адміністрування
Харківського національного університету міського господарства
імені О.М. Бекетова

Velychko Volodymyr

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

ФОРМУВАННЯ НАПРЯМІВ РОЗВИТКУ БУДІВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

FORMATION OF DIRECTIONS OF DEVELOPMENT OF CONSTRUCTION ENTERPRISES

Встановлена актуальність розроблення та реалізації сучасних інструментів забезпечення розвитку будівельних підприємств, а саме застосування напрямів зростання ефективності взаємодії стейкхолдерів. Метою дослідження є визначення напрямів взаємодії стейкхолдерів, що забезпечують розвиток будівельних підприємств. У дослідженні вирішуються завдання: формування теоретико-методичної платформи щодо визначення стейкхолдерів будівельних підприємств; розроблення напрямів взаємодії стейкхолдерів для забезпечення розвитку будівельних підприємств. Запропонована теоретико-методична платформа щодо визначення стейкхолдерів, яка формується на основі теоретичних і методичних положень науковців і характеризується основними моделями управління їх взаємодією: англо-саксонською та японо-германською. Обґрунтовано поняття «стейкхолдери будівельних підприємств», визначені групи стейкхолдерів будівельних підприємств.

Ключові слова: стейкхолдери, будівельні підприємства, стейкхолдерно-орієнтована стратегія управління, ефективність взаємодії стейкхолдерів.

Установлена актуальность разработки и реализации современных инструментов обеспечения развития строительных предприятий, а именно применение направлений роста эффективности взаимодействия стейкхолдеров. Целью исследования является определение направлений взаимодействия стейкхолдеров, обеспечивающих развитие строительных предприятий. В исследовании решаются такие задачи, как: формирование теоретико-методической платформы по определению стейкхолдеров строительных предприятий; разработка направлений взаимодействия стейкхолдеров для обеспечения развития строительных предприятий. Предложена теоретико-методическая платформа по определению стейкхолдеров, которая формируется на основе теоретических и методических положений ученых и характеризуется основными моделями управления их взаимодействия: англо-саксонской и японо-германской. Обосновано понятие «стейкхолдеры строительных предприятий», определены группы стейкхолдеров строительных предприятий.

Ключевые слова: стейкхолдеры, строительные предприятия, стейкхолдерно-ориентированная стратегия управления, эффективность взаимодействия стейкхолдеров.

Established the relevance of the development and implementation of modern tools for development of construction enterprises, namely the use of directions of growth of efficiency of interaction of stakeholders. The aim of the study is to define areas of interaction between stakeholders, ensuring the development of construction enterprises. The study solves the problem: formation of theoretical and methodological platform for the determination of stakeholders of the construction enterprises; development of areas of cooperation of stakeholders to ensure the development of construction enterprises. The proposed theoretical and methodological platform for the definition of stakeholders, which is formed on the basis of theoretical and methodical provisions and scientists is characterized by the main governance models of their interaction: Anglo-Saxon and German-Japanese. The concept of stakeholders of construction enterprises as a physical and (or) legal persons or groups of persons that interact in the construction sector based on the strategic outlines and social trends and identifies functional, resulting, structural, ProcessName, strategic, complex signs whose relations have a certain level of risk and threats, which allows you to create contract relations in capital construction, to exercise architectural control, the relevant calculations, provided project documentation, material and manpower resources. Certain groups of stakeholders construction companies. To ensure the development of construction

enterprises in the proposed areas of development stakeholders-oriented management strategies of construction enterprises. Implementation of this strategy allows us to propose directions of development of construction enterprises, based on the increase of efficiency of interaction with stakeholders: to reduce the waviness of the changes of the integral index of investment attractiveness of construction companies; the growth level stakeholdersin relations; the definition and systematic account of the factors of territorial location of construction enterprises, the spatial support of construction objects, levels formed the supply and transport system; ensuring of counteraction to corruption risks, inflation stability; systematic development and application of normative-legal support, accounting activity sosiso, ensuring the development of investment processes; creation of partnerships with controlling state bodies in the field of construction investment; the formation and development of import-export relations; provision of competitive advantages in the construction industry, etc.

Key words: stakeholders, construction companies, stakeholder-oriented management strategy, the effectiveness of communication between stakeholders.

Постановка проблеми. Будівельні підприємства впливають на розвиток держави і забезпечують функціонування інших сфер економіки. Проте за останні роки спостерігаються неоднозначні трансформації на будівельних підприємствах, де знижується виробничо-господарський потенціал, уповільнюється збільшення обсягів будівельної продукції, скорочується рівень результативності й ефективності діяльності. У таких умовах актуальним питанням є розроблення та реалізація сучасних інструментів забезпечення розвитку будівельних підприємств, а саме застосування напрямів зростання ефективності взаємодії стейкхолдерів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Узагальнення та систематизація підходів до управління взаємодією стейкхолдерами підприємств наведені у роботах: Р. Акоффа [1], О. Ареф'євої [2], Н. Верхоглядової [3], К. Мамонов [4], Т. Доналдсона [5], Є. Фрімена [6], Р. Мітчелла [7], Кліленда [8], Менделоу [9], Я. Фассіна [10–11], А. Рибакі [12]. Проте залишаються невирішеними питання щодо забезпечення розвитку будівельних підприємств, враховуючи напрями та особливості взаємодії стейкхолдерів.

Мета статті. Метою дослідження є визначення напрямів взаємодії стейкхолдерів, що забезпечують розвиток будівельних підприємств. У дослідженні вирішуються завдання:

– формування теоретико-методичної платформи щодо визначення стейкхолдерів будівельних підприємств;

– розроблення напрямів взаємодії стейкхолдерів для забезпечення розвитку будівельних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Теоретико-методична платформа щодо визначення стейкхолдерів формується на основі теоретичних і методичних положень науковців і характеризується основними моделями управління їх взаємодією: англо-саксонською та японо-германською. Їхня сутність полягає у напрямках формалізації відносин та впливу держави на цей процес. Впровадженню наве-

дених моделей на вітчизняних будівельних підприємствах перешкоджають певні проблеми, пов'язані із формуванням інформаційно-аналітичного забезпечення, створенням кількісного підґрунтя прийняття управлінських рішень, розвитку державно-приватного партнерства.

У системі взаємодії стейкхолдерів заслуговують на увагу дослідження Р. Акоффа [1], К. Мамонова [4], Т. Дональдсона [5], Р. Мітчелла, [7], Д. Кліленда [8], А. Менделоу [9, с. 246], Я. Фассіна [10–11], А. Рибакі [12], узагальнюючи які, встановлено, що стейкхолдери будівельних підприємств – це фізичні й (або) юридичні особи або групи осіб, що взаємодіють у будівельній сфері на основі стратегічних контурів і соціальних напрямів та визначаються функціональними, результативними, структурними, процесними, стратегічними, комплексними ознаками, відносини яких мають певний рівень ризику і загроз, що дає змогу сформувати підрядні відносини у капітальному будівництві, здійснити архітектурний контроль, відповідні розрахунки, забезпечені проектною документацією, матеріальними і трудовими ресурсами. Обґрунтовані наукові положення є елементом формування теоретико-методологічної платформи формування та реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами.

Визначені групи стейкхолдерів будівельних підприємств: замовники будівельної продукції (S_1); працівники будівельних підприємств (S_2); топ-менеджмент (S_3); управлінці різного рівня будівельних підприємств (S_4); власники будівельних підприємств (S_5); державні органи влади, що впливають на формування та рівень взаємодії стейкхолдерів із будівельними підприємствами (S_6); громадські організації, що впливають на діяльність у будівництві та архітектурі (S_7); органи корпоративного управління будівельних підприємств (S_8); органи внутрішнього і зовнішнього контролю, що взаємодіють у будівельній сфері (S_9); конкуренти

будівельних підприємств (S_{10}); постачальники товарно-матеріальних цінностей, що взаємодіють із будівельними підприємствами (S_{11}); стейкхолдери, що взаємодіють у сфері формування та використання просторової, містобудівної, екологічної інформації та створення інвестиційної привабливості будівельних підприємств (S_{12}); проектні організації (S_{13}); інші стейкхолдери, що взаємодіють із будівельними підприємствами (S_{14}).

Запропонована економіко-математична модель щодо формування стейкхолдерів у системі відносин із будівельними підприємствами:

$$S = F(S_j), j = 1, 14, \quad (1)$$

де F – фактори формування груп стейкхолдерів, що взаємодіють із будівельними підприємствами;

j – кількість видів стейкхолдерів.

Для забезпечення розвитку будівельних підприємств запропоновані напрями розроблення стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами, які включають:

- формування та застосування інформаційно-аналітичного забезпечення взаємодії стейкхолдерів будівельних підприємств;
- нормативно-правове забезпечення функціонування та розвитку будівельних підприємств, визначення напрямів та особливостей взаємодії між зацікавленими особами;
- розроблення інструментарію щодо формування та визначення чинників, які впливають на стейкхолдерні відносини;
- побудову аналітико-діагностичної системи показників формування та реалізації стейкхолдерних відносин;
- формування та використання методів і моделей визначення системних чинників у системі стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;
- оцінку системних чинників, що впливають на формування та реалізацію стейкхолдерних відносин;
- визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують вплив системних чинників на інтегральний показник рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;
- побудову інтегральної моделі визначення узагальнюючого показника рівня стейкхолдерних відносин;
- визначення інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;
- на основі розробленого кількісного підґрунтя запропоновано напрями зростання інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин;

– розроблення методологічного підходу до інтегральної оцінки рівня стейкхолдерних відносин будівельних підприємств;

– розроблення моделі оцінки інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

– оцінку інтегрального показника їхньої інвестиційної привабливості;

– побудову економіко-математичної моделі впливу інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

– визначення критеріїв адекватності економіко-математичної моделі впливу інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості;

– застосування нейронних технологій для підтвердження критеріїв адекватності економіко-математичної моделі та визначення прогностичних значень інтегрального показника рівня стейкхолдерних відносин у контексті його впливу на узагальнюючий чинник інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

– розроблення заходів зростання інвестиційної привабливості будівельних підприємств залежно від зміни рівня та ефективності взаємодії стейкхолдерів;

– побудову схеми формування стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами;

– розроблення алгоритму реалізації стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств;

– побудову дорожньої карти впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельних підприємств, спрямованої на зростання інвестиційної привабливості будівельних підприємств.

Впровадження цієї стратегії дає змогу запропонувати напрями розвитку будівельних підприємств, які базуються на зростанні ефективності взаємодії зі стейкхолдерами:

– зниження рівня хвилеподібності змін інтегрального показника інвестиційної привабливості будівельних підприємств;

– забезпечення зростання рівня стейкхолдерних відносин у 2,1 раза, що приведе до збільшення рівня інвестиційної привабливості у середньому більш ніж у 7,5 раза;

– визначення та системне врахування чинників територіального розташування будівельних підприємств, просторового забезпечення будівельних об'єктів, рівнів сформованої логістично-транспортної системи, доступності до ресурсів, що застосовуються для будівництва об'єктів, розвиненості людського капіталу, екологічної та соціально-політичної стабільності;

- забезпечення протидії корупційним ризикам, інфляційної стабільності;
- системне формування та застосування нормативно-правового забезпечення,
- забезпечення розвиненості інвестиційних процесів;
- формування партнерських відносин із контролюючими державними органами в сфері інвестування будівництва;
- формування та розвиток імпортно-експортних відносин;
- забезпечення конкурентних переваг у будівельній сфері;
- розвиток виробничо-господарської бази будівельних підприємств;
- розроблення та реалізація маркетингової діяльності,
- забезпечення повноти та достовірності управлінського обліку й контролінгу, зростання ефективності корпоративного управління будівельних підприємств;
- забезпечення кадровим потенціалом, рівня та ефективності застосування інформаційно-аналітичного забезпечення у сфері інвестиційної діяльності будівельних підприємств;
- застосування нормативно-правового забезпечення у сфері інвестиційної діяльності, наявність та рівень використання стратегії розвитку, зростання конкурентоспроможності;
- застосування сучасних будівельних матеріалів, техніки та технологій будівельними підприємствами, зростання якості будівельних

- об'єктів, реалізація інвестиційних програм будівельними підприємствами;
- забезпечення платіжної дисципліни, застосування інновацій будівельними підприємствами;
- формування та реалізація брендової політики;
- зниження зносу основних засобів, забезпечення їх оновлення;
- збалансування показників фінансової автономності, зростання фінансової стійкості та ліквідності;
- збільшення рівня ефективності використання основних і оборотних активів;
- зростання фондоозброєності та рівня формування і використання вітчизняних та іноземних інвестицій;
- забезпечення можливостей здійснення інвестиційної діяльності будівельними підприємствами, застосування сучасних технологій, освоєних за рахунок залучення іноземних і вітчизняних інвестицій;
- удосконалення управлінської структури будівельних підприємств шляхом забезпечення особливого контролю та моніторингу за формуванням і використанням інвестицій.

Висновки. У статті запропоновані напрями розроблення та впровадження стейкхолдерно-орієнтованої стратегії управління будівельними підприємствами як важливого інструментарію забезпечення їхнього розвитку. Особливе значення мають напрями розвитку, які використовуються на основі заходів підвищення ефективності взаємодії між стейкхолдерами.

Список використаних джерел:

1. Акофф Р. Планирование в больших экономических системах / пер. с англ. Г.Б. Рубальского / под ред. И.А. Ушакова. М.: Советское радио, 1972. 223 с.
2. Ареф'єва О.В., Комарецька П.В. Інтереси стейкхолдерів в організаційному забезпеченні стратегічного управління фінансовим потенціалом підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2008. № 9. С. 80.
3. Верхоглядова Н.І., Кононова І.В. Оцінка впливу стейкхолдерів на управління стійкістю функціонування будівельного підприємства. *Економічний простір*. 2011. № 53. С. 187–197.
4. Мамонов К.А. Стейкхолдерно-ориентированный подход в управлении капиталом бренда строительных корпоративных предприятий: монография. Х.: ХНУГХ, 2012. 249 с.
5. Donaldson T., Preston L. The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*, 1997. № 1, pp. 65–66.
6. Freeman E. Strategic management: a stakeholder approach. Pitman, Boston, 1984. p. 34.
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*, 1997. Vol. 22. № 4. Pp. 853–886.
8. Клиланд Д. Управление заинтересованными лицами проекта / под ред. Дж. К. Пинто, пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. М., 2004. Ч. 1, гл. 4. С. 73–91.
9. Mendelow A.L. Information systems planning: incentives for effective action. Graduate School of Management, Kent State University, USA, 2008. pp. 245–254.
10. Fassin Y. The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*. 2009. № 84(1). P. 113–135.
11. Fassin Y.A. Dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of business ethics*. 2010. № 96 (suppl. 1). P. 39–49.
12. Рибак А.І., Азарова І.Б. Управління зацікавленими сторонами в проектному менеджменті: монографія. Одеса: ОДАБА, 2017. 145 с.

References:

1. Akoff R. (1972) *Planirovanie v bolshih ekonomicheskikh sistemah* [Planning in large economies]. M.: Sovetskoe radio. (in Russian).
2. Arefieva O.V., Komaretska P.V. (2008) Interesy steikholderiv v orhanizatsiinomu zabezpechenni stratehichnoho upravlinnia finansovym potentsialom pidpriemstv [The interests of stakeholders in the organizational support of strategic management of financial potential of enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*. № 9. p. 80. (in Ukrainian).
3. Verkhohliadova N.I., Kononova I.V. (2011) Otsinka vplyvu steikholderiv na upravlinnia stiikis-tiu funktsionuvannia budivelnoho pidpriemstva [Assessment of the impact of stakeholders on the management of the sustainability of the construction company]. *Ekonomichnyi prostir*. № 53. Pp. 187–197. (in Ukrainian).
4. Mamonov K.A. (2012) *Steikholderno-orientirovannyi podhod v upravlenii kapitalom brenda stroi-telnyh korporativnyh predpriyatii* [Stakeholder-oriented approach to brand capital management of building corporate enterprises]: monografiya. H.: HNUGH. 249 p. (in Ukrainian).
5. Donaldson T., Preston L. (1997) The Stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence, and implications. *Academy of management review*. № 1. Pp. 65–66.
6. Freeman E. (1984) *Strategic management: a stakeholder approach*. Pitman, Boston. P. 34.
7. Mitchell R.K., Agle B.R., Wood D.J. (1997) Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. *Academy of management review*. Vol. 22. № 4. pp. 853–886.
8. Klilend D. (2004) *Upravlenie zainteresovannymi licami proekta* [Project stakeholder management]. Eds. Dzh. K. Pinto, per. s angl. pod red. V. N. Funtova. M. Ch. 1, gl. 4. Pp.73–91. (in Russian)
9. Mendelow A.L. (2008) Information systems planning: incentives for effective action. Graduate School of Management, Kent State University, USA. Pp. 245–254.
10. Fassin Y. (2009) The stakeholder model refined. *Journal of business ethics*. № 84(1). pp. 113–135.
11. Fassin Y.A. (2010) Dynamic perspective in Freeman’s stakeholder model. *Journal of business ethics*. № 96 (suppl. 1). Pp. 39–49.
12. Rybak A.I., Azarova I.B. (2017) *Upravlinnia zatsikavlenymy storonamy v proektnomu menedzh-menti* [Stakeholder management in project management]: monohrafiia. Odesa: ODABA. 145 p. (in Ukrainian).

УДК 33: 656

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-14>**Вовк О.М.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1680-1959>

Ковальчук А.М.

старший викладач економіки повітряного транспорту
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9059-8303>

Долгополова Ю.А.

студентка
Національного авіаційного університету
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1971-5738>

Vovk Olha, Kovalchuk Alona, Dolhopolova Yuliya
National Aviation University

ЗАКОНОМІРНОСТІ РОЗВИТКУ ТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТРУКТУРНИХ ЗРУШЕНЬ РЕГІОНІВ

REGULARITIES OF TRANSPORT ENTERPRISES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF REGIONAL STRUCTURAL CHANGES

У статті досліджено закономірності розвитку транспортних підприємств, які відображають зростання кількості та вартості вантажних перевезень та зниження кількості пасажирських, що загалом становлять 6–7% ВВП країни. Світові рейтинги конкурентоспроможності української транспортної галузі відображають проблеми з технічним станом доріг та портів, розвитком авіаційної інфраструктури та якістю транспортних послуг загалом. До ключових закономірностей функціонування транспортних перевезень та інфраструктури в регіонах України віднесено неузгодженість з міжнародним транспортним правом; низьку якість перевезень через недосконалість транспортної інфраструктури; диспропорції державного інвестування в модернізацію транспортної інфраструктури окремих регіонів; недостатній розвиток інформаційно-логістичних систем; необхідність стимулювання впровадження новітніх екологічних та енергоефективних технологій, інтелектуальної транспортної системи; упровадження мотиваційних важелів. Необхідність формування інтегрованої логістичної системи регіонів обумовлюється тенденцією до створення систем мультимодальних перевезень та інтегрованих транспортно-логістичних комплексів.

Ключові слова: транспорт, підприємство, інфраструктурний індекс, економічний розвиток, мультимодальні перевезення, структурні зрушення, регіональна економіка.

В статье исследованы закономерности развития транспортных предприятий, которые отражают рост количества и стоимости грузовых перевозок и снижение количества пассажирских, что в целом составляют 6–7% ВВП страны. Мировые рейтинги конкурентоспособности украинской транспортной отрасли отражают проблемы с техническим состоянием дорог и портов, развитием авиационной инфраструктуры и качеством транспортных услуг в целом. К ключевым закономерностям функционирования транспортных перевозок и инфраструктуры в регионах Украины отнесены несогласованность с международным транспортным правом; низкое качество перевозок из-за несовершенства транспортной инфраструктуры; диспропорции государственного инвестирования в модернизацию транспортной инфраструктуры отдельных регионов; недостаточное развитие информационно-логистических систем; необходимость стимулирования внедрения новейших экологических и энергоэффективных технологий, интеллектуальной транспортной системы; внедрение мотивационных рычагов. Необходимость формирования интегрированной логистической системы регионов определяется тенденцией к созданию систем мультимодальных перевозок и интегрированных транспортно-логистических комплексов.

Ключевые слова: транспорт, предприятие, инфраструктурный индекс, экономическое развитие, мультимодальные перевозки, структурные сдвиги, региональная экономика.

The article examines the current patterns of development of transport enterprises. Trends show a steady increase in freight transport and a decrease in the number of passengers. The cost of transport services provided amounts to 6–7% of the country's GDP and shows a steady growth trend. We can also note the increasing dependence of the transport industry on the global economic crises. The reasons for these impacts are the increase in the mobility of the population due to the availability of tourism services through labour migration. In addition, structural changes in regional orientations towards European and Asian markets have triggered the expansion of freight transport and the need to create competitive advantages for domestic transport infrastructure. The main patterns in transport and infrastructure trends in the regions of Ukraine are: inconsistency of the national legal and regulatory framework on international transport law; poor quality of transport because of imperfect transport infrastructure; delay in the development of a modern network of roads and terminals, their technical parameters and technical and operational requirements for transport communications of international importance; imbalances in state investment in modernizing the transport infrastructure of individual regions; insufficient development of information and communication technology logistics systems; the need to improve the fundamental provisions of investment legislation with stronger active policies to attract foreign capital; monitoring national and European transport services markets; the need to promote the introduction of the latest environmental and energy-efficient technologies, the intelligent transport system and the determination of its economic efficiency; introduction of motivational tools for transport enterprises to accelerate the transition to European standards for the provision of transport services and the development of infrastructure facilities. The global competitiveness ratings of the Ukrainian transport industry reflect problems with the technical state of roads and ports, the development of aviation infrastructure and the quality of transport services in general. The need for an integrated logistics system for the regions stems from the trend towards multimodal transport systems, which involve not only different modes of transport but also industrial and commercial transport, Freight forwarding and other companies in the same territory. This requires the introduction of new forms of interaction and coordination, greater control and concentration of production, and the centralization of capital.

Key words: transport, enterprise, infrastructure index, economic development, multimodal transportation, structural changes, regional economy.

Постановка проблеми. Транспортна інфраструктура є структуроформуючим фактором функціонування та розвитку регіональної економічної системи. Транспортні підприємства належать до стратегічно важливої галузі економіки регіону, без ефективної роботи якої неможливе подальше підвищення темпів розвитку. Основним завданням транспорту в економіці регіонів є своєчасне, якісне та цілковите задоволення запитів галузей економіки та населення у перевезеннях, підвищення економічної ефективності розвитку та формування стійких зв'язків між структурними, територіальними елементами економічної системи. Сучасні соціально-економічні закономірності структурної перебудови та технологічно-інформаційної модернізації провокують потреби формалізації закономірностей і формування нових підходів до управління розвитком регіональної транспортної інфраструктури.

Транспорт є складовою частиною економіки регіону, забезпечує стійку динаміку функціонування та зв'язків між територіями, обслуговує всі його галузі та сприяє розвитку інших секторів економіки. Потреба у високорозвиненій транспортній системі ще більш підсилюється під час інтеграції в європейську та світову економіку, транспортна система стає базисом для ефективного розвитку регіонів в умовах входження України у світове співтовариство та

зайняття в ньому місця, що відповідає рівню високорозвиненої держави.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Розвиток економічних теорій управління транспортними підприємствами з урахуванням закономірностей і перспектив регіональної політики узагальнено в роботах Т.В. Блудової, М.І. Долішнього І.З. Сторянської та інших авторів [1–3]. Дослідженню економічних закономірностей розвитку транспортної галузі присвятили свої дослідження такі вчені, як О.В. Ареф'єва, К.М. Михайличенко, Ю.Ф. Кулаєв, Г.Ю. Кучерук [4–7]. Науковці всебічно вивчали питання ефективності діяльності й розвитку транспортного комплексу, розробляли рекомендації та пропонували шляхи забезпечення ефективного функціонування транспортних підприємств і видів транспортних перевезень.

Ці розробки, поза сумнівом, мають велике теоретичне й практичне значення. Проте в більшості з них відсутній системний аналіз підприємств транспортної галузі України як регіональних інститутів. Відсутнє серйозне методичне обґрунтування принципів побудови регіональної програми управління транспортними підприємствами та інфраструктурою в контексті євроінтеграції та структурної переорієнтації регіональних економік на входження у світовий економічний простір.

Метою дослідження є виявлення закономірностей у функціонуванні підприємств транспортної інфраструктури регіонів України та формалізація тенденцій у структурних зрушеннях транспортного комплексу під впливом інтеграційних процесів.

Вклад основного матеріалу дослідження. Транспортні послуги є одними з дохідноутворюючих в економіці України. За вартістю (обсягами) реалізації транспортних послуг, згідно з офіційною статистикою, констатуємо зростання в 3,5 разів за 2010–2018 рр. Питома вага транспортних послуг у ВВП держави становить близько 5,47% у 2018 р., втративши 0,2% порівняно з 2017 р. [7]. Темпи нарощування кількості вантажів та пасажирів є помірними. Згідно з даними Державної служби статистики України за 2000–2018 рр. спостерігалися незначне зростання обсягів вантажних перевезень (на 7,45%) та зниження пасажирських перевезень на 44% (переважно за рахунок зниження залізничних, автобусних та міських перевезень). Найбільш піковими періодами в зростанні обсягів за останні 20 років вантажних перевезень були 2007–2008 рр. (близько +1880 млн. т/рік), а пасажирських – 2004–2008 рр. (близько +8 200 млн. пас./рік).

Необхідно зазначити, що світові кризи 2008–2009 та 2020 рр. здійснили негативний вплив на розвиток української економіки загалом. Фінансова криза 2008–2009 рр. практично не вплинула на показники діяльності транспорту та інфраструктури, оскільки на той час українська економіка була орієнтована на регіони Східної Європи, зокрема російський ринок. З розширенням присутності на європейському ринку та впровадженням безвізового режиму зросли обсяги туристичних поїздок та трудової міграції. Так, у 2016 р. ВВП України збільшився на 2,3% (і 2,4% в першому півріччі 2017 р.), при цьому обсяги транспортних послуг збільшились на 8%, що пов'язано зі збільшенням мобільності виробників і споживачів послуг [8]. Пандемія 2019–2020 рр. уже скоротила авіаційні перевезення на 98% (незважаючи на активізацію вантажних авіаперевезень). Загалом падіння обсягів перевезень вантажів у січні-квітні 2020 р. порівняно з аналогічним періодом 2019 р. становить 15,7%, а пасажирів – 34,1%.

Всесвітнім економічним форумом опубліковано рейтинг країн світу за Індексом глобальної конкурентоспроможності 2017–2018 (The Global Competitiveness Index). Україна цього року посіла 81-е місце серед 137 країн світу,

Таблиця 1

Україна за Індексом глобальної конкурентоспроможності (GCI)

Позиція України та інших країн	2012–2013 рр. (зі 144 країн)	2013–2014 рр. (зі 148 країн)	2014–2015 рр. (зі 144 країн)	2015–2016 рр. (зі 140 країн)	2016–2017 рр. (зі 138 країн)	2017–2018 рр. (зі 137 країн)	2018–2019 рр. (зі 141 країн)
Україна	73	84	76	79	85	81	85
Грузія	77	72	69	66	59	67	74
Туреччина	43	44	45	51	55	53	61
Польща	41	42	43	41	36	39	37

Джерело: узагальнено на основі джерела [10]

Таблиця 2

Динаміка зміни інфраструктурних факторів в індексі глобальної конкурентоспроможності України

Складові частини показника	Роки				
	2014–2015	2015–2016	2016–2017	2017–2018	2018–2019
Інфраструктура	68	69	75	78	57
1. Транспортна інфраструктура	88	91	91	87	59
1.1. Якість усієї інфраструктури	75	82	88	88	114
1.2. Якість доріг	139	132	134	130	114
1.3. Якість залізничної інфраструктури	25	28	34	37	34
1.4. Якість портової інфраструктури	107	108	96	93	53
1.5. Якість інфраструктури повітряного транспорту	99	97	103	92	101
2. Електроніка і телефонна інфраструктура	51	54	62	68	57

Джерело: узагальнено на основі джерела [10]

покращивши свої позиції на чотири пункти (табл. 1) [10]. Індекс глобальної конкурентоспроможності складається з більш ніж 100 змінних, що згруповані у 12 контрольних показників, які об'єднані трьома основними групами субіндексів, такими як «Основні вимоги», «Підсилювачі продуктивності», «Інновації та фактори вдосконалення» [10].

Детальніше основні складові частини Індексу глобальної конкурентоспроможності України щодо стану транспортної галузі показані в табл. 2.

Згідно з даними найбільш загрозливими тенденціями під час формування індексу глобальної конкурентоспроможності у сфері транспортних послуг є якість доріг і портової інфраструктури. При цьому зазначені фактори за останні 4 роки покращили значення показників, а залізнична галузь втратила (що спровоковано відсутність реформ та модернізації на залізницях). Також загрозливою є ситуація втрати позицій у сфері електронної інфраструктури, що може призвести до зниження динаміки розвитку безпеки та логістики перевезень.

Основними закономірностями, що впливають на розвиток транспортних перевезень та інфраструктури в регіонах України, є такі.

1) Неузгодженість українського законодавства із законодавством західноєвропейських країн (із восьми конвенцій щодо спрощення процедур в управлінні, торгівлі й на транспорті Україна як незалежна держава приєдналася лише до однієї Митної конвенції з міжнародного перевезення вантажів із використанням книжки МДП 1975 р. (ЕЕК ООН)); несумісність національної нормативно-правової бази з міжнародним транспортним правом, зокрема щодо перетину кордонів, організації перевезень і переробки вантажів на терміналах; відсутність єдиної державної транзитної політики.

2) Недостатня якість перевезень через недосконалість транспортної інфраструктури (низька швидкість, незадовільний технічний стан, організаційно-технічні бар'єри на кордонах, незбереження вантажів, низький рівень сервісу).

3) Відставання розвитку сучасної мережі автомобільних шляхів, терміналів, їх невідповідність технічним параметрам і техніко-експлуатаційним вимогам до транспортних комунікацій міжнародного значення, рухомого складу та інших об'єктів, диспропорції державного інвестування в модернізацію транспортної інфраструктури окремих регіонів.

4) Недостатній розвиток інформаційно-логістичних систем. Задля вдосконалення організаційно-правової основи системи функціонування транспортної інфраструктури для підвищення конкурентоспроможності регіонів

у міжнародних транспортних коридорах (МТК) необхідно створити правові, економічні, технічні, організаційно-технологічні, екологічні умови, максимально наближені до європейських. Необхідно вжити комплексних заходів, спрямованих на становлення України як транзитної держави та на нормативно-правове забезпечення транзиту територією України. Для цього потрібно провести:

– удосконалення принципів положень законодавства про інвестування з посиленням важелів активної політики залучення іноземного капіталу;

– фінансування фундаментальних та прикладних досліджень у сфері розвитку транспортної інфраструктури та інновацій у транспортній галузі;

– моніторинг національного та європейського ринків транспортних послуг, а також аналіз стану транспортної інфраструктури, своєчасні корегувальні та превентивні заходи на етапі формування транспортних мереж;

– стимулювання впровадження новітніх екологічних та енергоефективних технологій, що сприяють підвищенню рівня безпеки, якості та рентабельності транспортної інфраструктури;

– упровадження інтелектуальної транспортної системи та визначення її економічної ефективності;

– упровадження мотиваційних важелів для транспортних підприємств щодо прискорення переходу на європейські стандарти надання транспортних послуг та розбудови інфраструктурних об'єктів.

Негативними закономірностями для ведення бізнесу в нашій країні визначено (в порядку зменшення) інфляцію, корупцію, політичну нестабільність, високі податкові ставки, складність податкового законодавства, нестабільність урядів, ускладнений доступ до фінансів, неефективну державну бюрократію, регулювання валютного ринку, недостатню освіченість працівників, погану етику робочої сили, недостатню здатність до інновацій, обмежувальне регулювання ринку праці, невідповідну якість інфраструктури, злочинність та крадіжки, низьку якість охорони здоров'я.

Необхідність формування інтегрованої логістичної системи регіонів обумовлюється тенденцією до створення систем мультимодальних перевезень, у які залучаються до участі в єдиному перевізному процесі не лише різні види транспорту, але й промислові, торговельні, експедиторські та інші компанії однієї території. Це вимагає введення нових форм взаємодії і координації, посилення контролю й концентрації виробництва, централізації капіталу. Тенденція до системності виявляється

в таких елементах, що забезпечують єдність і безперервність перевізного процесу:

– комплексний розвиток матеріально-технічної бази різних видів транспорту (рухомого складу, навантажувально-розвантажувального устаткування, контейнерних парків інших засобів укрупнених вантажних місць);

– узгодження параметрів рухомого складу за габаритними розмірами, вантажопідйомністю та місткістю; забезпечення можливості перевезення вантажів на різних видах транспорту в одній і тій же упаковці; застосування типових навантажувально-розвантажувальних місць тощо;

– ритмічна, погоджена й прискорена подача рухомого складу до пунктів перевалки вантажів між видами транспорту;

– організація систем зв'язку та інформації;

– уніфікований комерційно-правовий режим на напрямках мультимодальних перевезень.

У Європі формується нова мультимодальна Транс'європейська транспортна система, яка включає всі види транспорту, та впроваджується новий масштабний план розбудови Транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) до 2020 р. Цей план передбачає об'єднання транспортних мереж усіх нових держав-членів ЄС у зв'язку з необхідністю створення більш потужного єдиного європейського ринку. Територією України прохо-

дить центральна вісь, у межах якої визначено основні залізничні та автомобільні маршрути, що загалом відповідають напрямкам транспортних коридорів: Катовіце – Львів – Київ, Будапешт – Львів, Мінськ – Київ, Київ – Харків, Москва – Київ – Одеса, а також водна вісь, яка з'єднує зону Чорного моря із Середземним, Балтійським, Баренцовим, Червоним морями та Суецьким каналом і включає внутрішні водні шляхи: Білорусь – Київ (по Дніпру) з виходом до Одеського та Іллічівського портів. Інтеграція України до транспортної системи «Європа – Азія» шляхом створення умов для швидкого, безпечного та якісного транспортування вантажів і пасажирів територією України дасть змогу перетворити потенційні конкурентні переваги України на реальні економічні здобутки, наростити обсяги транспортних послуг та їх внесок у створення національного валового внутрішнього продукту [3].

Висновки з проведеного дослідження.

Отже, значну роль у вирішенні завдань оптимізації руху пасажирів і вантажів в міжрегіональних та міжнародних перевезеннях і в розвитку окремих територій мають відігравати мультимодальні перевезення, інтегровані транспортний-логістичні комплекси (або системи), діяльність яких здійснюється на системно-логістичній основі, а також усунення диспропорцій у регіональній транспортній політиці.

Список використаних джерел:

1. Блудова Т.В. Транзитний потенціал України: формування та розвиток. Київ : НІПМБ, 2006. 274 с.
2. Долішній М.І. Генетико-еволюційна парадигма механізму регіональної політики. *Регіональна політика та механізми її реалізації*. Київ : Наукова думка, 2003. С. 14–17.
3. Сторонянська І.З. Стале ендегенне зростання регіонів України в умовах децентралізації : монографія. Львів : ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України», 2019. 501 с.
4. Ареф'єва О.В. Конкурентоспроможність підприємств у міжнародному цифровому просторі : монографія. Київ : НАУ, 2019. 342 с.
5. Кулаев Ю.Ф. Экономика гражданской авиации Украины : монографія. Киев : Феникс, 2004. 667 с.
6. Кучерук Г.Ю., Тимошук О.М., Вовк О.М., Мельник О.В. Якість логістизації транспортних послуг: інвестиційний аспект : монографія. Київ : ТОВ «СІК ГРУП УКРАЇНА», 2020. 184 с.
7. Михайличенко К.М. Інтеграція України до транспортної системи «Європа – Азія» як чинник забезпечення національних інтересів держави. *Стратегічні пріоритети*. 2014. № 1 (30). С. 69–76.
8. Державна служба статистики. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 19.06.2020).
9. Світовий банк. URL: iwi.worldbank.org (дата звернення: 19.06.2020).
10. Громадська спілка «Економічний дискусійний клуб». URL: <http://edclub.com.ua> (дата звернення: 19.06.2020).

References:

1. Bludova, T.V. (2006), *Tranzytnyj potentsial Ukrainy: formuvannia ta rozvytok* [Transit potential of Ukraine: form and development], NIPMB, Kyiv (in Ukrainian).
2. Dolishnij, M.I. (2003), "Henetyko-evoliutsijna paradyhma mekhanizmu rehional'noi polityky". *Rehionalna polityka ta mekhanizmy ii realizatsii*, Naukova dumka, Kyiv (in Ukrainian).
3. Storonianska, I.Z. (2019), *Stale endohenne zrostannia rehioniv Ukrainy v umovakh detsentralizatsii* [Sustainable endogenous growth of the regions of Ukraine in the conditions of decentralization], DU Instytut rehionalnykh doslidzhen imeni M.I. Dolishnoho NAN Ukrainy, Lviv (in Ukrainian).
4. Arefieva, O.V. (2019) *Konkurentospromozhnistj pidprijemstv u mizhnarodnomu cyfrovomu prostori* [Competitiveness of enterprises in the international digital space]. Kyiv, NAU (in Ukrainian).
5. Kulaev, Yu.F. (2004) *Ekonomyka hrazhdanskoj avyatsyy Ukrayny* [The Economics of Civil Aviation of Ukraine], Fenyks, Kyiv (in Ukrainian).
6. Kucheruk, H.Yu. Tymoschuk, O.M. Vovk, O.M. and Melnyk, O.V. (2020) *Yakist lohistyatsii transportnykh posluh: investytsijnyj aspekt* [Quality of logistics of transport services: investment aspect], TOV "SIK HRUP UKRAYNA", Kyiv (in Ukrainian).
7. Mykhajlychenko, K.M. (2014), "Intehratsiia Ukrainy do transportnoi systemy "Yevropa – Azii" iak chynnyk zabezpechennia natsional'nykh interesiv derzhavy", [The Integration of Ukraine to the transport system "Europe – Asia" is the official in charge of the care of national interests of the state], *Stratehichni priorityty*, vol. 1 (30), pp. 69–76.
8. The official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://uksatse.ua> (accessed: 16.04.2020).
9. The official site of the World Bank. URL: ipi.worldbank.org (accessed: 16.04.2020).
10. The official site of the The Economic Discus Club. URL: <http://uksatse.ua> (accessed: 16.04.2020).

Дащенко Н.М.кандидат економічних наук,
доцент кафедри адміністративного менеджменту та проблем ринку
Одеського національного політехнічного університету**Daschenko Natalia**

Odessa National Polytechnic University

**ВПРОВАДЖЕННЯ МОДЕЛІ ВІДКРИТИХ ІННОВАЦІЙ
ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ****IMPLEMENTATION OF THE MODEL OF OPEN INNOVATION
TO INCREASE ENTERPRISES COMPETITIVENESS**

У статті розглянуто основні аспекти впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств. Виявлено, що застосування моделі відкритих інновацій та інновацій у сфері бізнес-моделі є одним із перспективних підходів для досягнення конкурентних переваг. Установлено, що модель відкритих інновацій у вітчизняній практиці застосовується не повною мірою, а велика кількість факторів підвищення конкурентоспроможності залишаються нереалізованими. Наведено низку рекомендацій щодо усунення проблем, які перешкоджають застосуванню моделі відкритих інновацій, що може суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємства як відкритої системи. Аналіз показав, що перехід до відкритого процесу ВМІ підвищує якість розроблених моделей. Стверджується, що використання зовнішніх комунікацій і співробітництво з клієнтами дають змогу протестувати комерційну життєздатність нової моделі до початку її застосування на практиці та сприяють формуванню цінностей.

Ключові слова: відкриті інновації, конкурентоспроможність, бізнес-моделі, відкрита система.

В статье рассмотрены основные аспекты внедрения модели открытых инноваций для повышения конкурентоспособности предприятий. Выявлено, что применение модели открытых инноваций и инноваций в области бизнес-модели является одним из перспективных подходов для достижения конкурентных преимуществ. Установлено, что модель открытых инноваций в большинстве случаев отечественной практики применяется не в полной мере, а большое количество факторов повышения конкурентоспособности остаются нереализованными. Приведен ряд рекомендаций по устранению проблем, препятствующих применению модели открытых инноваций, что может существенно повысить конкурентоспособность предприятия как открытой системы. Анализ показал, что переход к открытому процессу ВМІ повышает качество разработанных моделей. Утверждается, что использование внешних коммуникаций и сотрудничество с клиентами позволяют протестировать коммерческую жизнеспособность новой модели до начала ее применения на практике и способствуют формированию ценностей.

Ключевые слова: открытые инновации, конкурентоспособность, бизнес-модели, открытая система.

The article deals with the main aspects of the implementation of the open innovation model to increase the competitiveness of enterprises. As the results of the analytical study of the most innovatively active companies in Ukraine have shown, outdated business models of domestic companies are a difficulty for implementation of the open innovation model. Yes, they mostly use traditional business models for their markets, sometimes adding new elements to them. The Innovation Index of Ukrainian Companies has shown that in each industry even within the top 5 largest companies there are both market drivers who change the rules of the game themselves and outsiders - irreversible companies with many bureaucratic procedures that continue to use the assets of the past and do not create almost nothing new. Only five industries out of ten companies broke the 75-point barrier, allowing them to gain innovative status. Patenting priorities in Ukraine do not correspond to global trends, where patents relate mainly to information technology, that is, the fifth technological institution, and in Ukraine up to 85% of patents belong to the third and fourth technological jurisdictions. This speaks to the low competition and ample opportunity for players to create new value and bring it to the market. It has been found that the application of open innovation and business model innovation is one of the promising

approaches for achieving competitive advantage. It is established that the model of open innovation in most cases of domestic practice is not applied to the full extent, and many factors of increase of competitiveness remain unfulfilled. A number of recommendations are presented to address problems that impede the application of the open innovation model, which can significantly increase the competitiveness of an enterprise as an open system. The analysis showed that the transition to an open BMI process for joint creation of business models opens new business opportunities and improves the quality of the developed models. It is argued that the use of external communications and collaboration with customers allow us to test the commercial viability of a new model before it is put into practice and to promote value creation.

Key words: open innovation, competitiveness, business models, open system.

Постановка проблеми. Загальною метою управління інноваційним процесом на промисловому підприємстві є забезпечення можливості здійснювати таку інноваційну діяльність, внаслідок якої підприємство буде випускати інноваційну продукцію, яка відповідатиме очікуванням ринку та буде конкурентноздатною. Іншими словами, пріоритетною метою управління має стати організація інноваційного процесу з використанням моделі відкритих інноваційних процесів, що дасть можливість поліпшити творчий процес. Тому актуальним є виявлення сучасних тенденцій впровадження інновацій та виділення можливих і прихованих факторів щодо процесу інтеграції та впровадження відкритих інноваційних методів на вітчизняних підприємствах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Пошук основ формування фундаментальних положень інноваційного розвитку почався з концепцій Н. Кондратьєва і Й. Шумпетера з подальшим їх розвитком зарубіжними і вітчизняними науковцями. Трансформація та еволюційний розвиток систем формування різних моделей інноваційних процесів і їхні основні властивості є предметом наукових пошуків багатьох дослідників, таких як С. Бондаренко [1], Р. Росвел [2], С. Кортовий [3], С. Ілляшенко [4], І. Федулова [5]. Дослідження у сфері відкритих інновацій належать таким зарубіжним авторам, як О. Гасман, Ерік Вон Хиппель, Дж. Вест, С. Галлагер, В. Ванхавербеке, Г. Чесбро.

Особливий науковий інтерес становлять питання інноваційних бізнес-моделей, відкритих інноваційних бізнес-моделей і відкритих інноваційних стратегій. Важливим є визначення структурних компонентів, параметрів і співвідношення бізнес-моделі інновації з моделями відкритих інновацій, відкритими бізнес-моделями і відкритими інноваційними стратегіями. Адже відкритість інноваційних бізнес-моделей підсилює роль екосистем, платформ, спільнот та інших мережевих форм організації в стратегічному управлінні. Особливо затребуваними є дослідження з питань залежності конкурентоспроможності підприємства від узгодження бізнес-моделей інновацій з результативністю створення і присвоєння цінності, з інноваційними бізнес-стратегіями і стратегіями позиціонування в умовах переходу на цифрові технології.

рення і присвоєння цінності, з інноваційними бізнес-стратегіями і стратегіями позиціонування в умовах переходу на цифрові технології.

Метою дослідження є обґрунтування основних аспектів впровадження моделі відкритих інновацій для підвищення конкурентоспроможності підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Є дві моделі, за якими може розвиватися бізнес, спираючись на інновації: модель закритих інновацій і модель відкритих інновацій.

В основі моделі закритих інновацій є робота всередині компанії без виведення інформації назовні. Всі розробки проводяться всередині компанії, їх результати тримаються в найсуворішому секреті, а зовнішні джерела нових ідей і технологій сприймаються як підозрілі і ненадійні. У компанії створюється відділ НДДКР або лабораторія. Для того, щоб отримати прибуток за умови моделі закритих інновацій, необхідно самим зробити відкриття, розробити його до продукту, довести його до кінцевого, затребуваного на ринку результату. Виграє той, хто доводить інновацію до ринку першим. При цьому важливо контролювати інтелектуальну власність, щоб конкуренти не скористалися ідеєю з прибутком для себе.

Недоліками моделі закритих інновацій є:

- значні ресурсні витрати;
- не всі відкриття, що було запатентовані, використовуються компанією (як правило, понад 80% всіх патентів не приносять прибутку);

- значна частка проектів, що з якихось причин вважаються керівництвом безперспективними, насправді можуть бути досить цінними, проте не застосовуються нині компанією, оскільки не відповідають запитам і можливостям наявної системи організації і управління.

Згідно з визначенням Г. Чесбро, парадигма відкритих інновацій визначає можливість і необхідність для компаній використовувати зовнішні ідеї і знання поряд із внутрішніми джерелами інновацій. Відкрита інновація об'єднує внутрішні і зовнішні ідеї в архітектуру і певні системи. Відкрита інновація означає, що компанії використовують зовнішні ідеї і технології,

а невикористані власні ідеї надають іншим компаніям. Модель відкритих інновацій заснована на використанні цільових потоків знань для прискорення внутрішніх інноваційних процесів, а також для розширення ринків для більш ефективного використання інновацій. Компанія може залучати нові ідеї і виходити на ринок із новим продуктом не тільки завдяки власним внутрішнім розробкам, але також у співпраці з іншими організаціями. Модель відкритих інновацій об'єднує інновації зі стратегією і організаційними питаннями компанії. Вона поєднує між собою не лише інноваційні напрями, а й моделі розвитку бізнесу, а також шляхи реалізації вхідних та вихідних потоків знань. Теорія відкритих інновацій пояснює стратегічні зміни, які характерні для етапу переходу світу до п'ятого покоління управління знаннями, технологіями та інноваціями, заснованого на принципах відкритості. Теорія відкритих інновацій базуються на таких основних принципах, як: використання поряд із внутрішніми ідеями і розробками зовнішніх знань; диверсифікація каналів виходу на ринок нового продукту через власні мережі, а також за допомогою системи збуту зовнішніх партнерів; проектування моделі «організація, яка навчається»; формування системи краудсорсингу; розгляд інновацій як чинника досягнення конкурентної переваги національних, регіональних економічних систем, а також окремих суб'єктів господарювання; забезпечення інноваційного розвитку на базі мережевої співпраці та взаємодії; досягнення високої інноваційної активності економічних систем; переважання інтегрованих систем технологічного розвитку («global-linked»).

Впровадження інновацій потребує інноваційних підходів до управління, формування нової системи взаємодії учасників інноваційного процесу зі значною зміною їхніх ключових функцій. Це вимагає, щоб кожна компанія зробила відкритою свою бізнес-модель, тим самим організуючи двосторонні потоки знань, інформації, ідей та інновацій. Перехід до шостого технологічного укладу пов'язаний насамперед із якісною трансформацією структури господарювання. Використання відкритих інновацій стає конкурентною перевагою господарюючих суб'єктів. Однак вивчення рівня кооперації під час розроблення технологічних інновацій спільно з партнерами з бізнесу в розрізі секторів промисловості показало, що в більшості з них цей показник не перевищує 30%. Це вказує на те, що для інноваційного розвитку вітчизняні промислові підприємства використовують більше внутрішні резерви, ніж спільні можливості інноваційної діяльності.

Цікавою особливістю розвитку промислової власності і ролі цифрової економіки є те, що у 2017–2018 рр. список провідних заявників на отримання патентів за міжнародною процедурою РСТ очолювали телекомунікаційні компанії. Заявки шести з десяти провідних заявників – Ericsson, Huawei Technologies, LG Electronics, Qualcomm Incorporated, Samsung Electronics, ZTE Corporation – стосувалися в основному сфери цифрового зв'язку і комп'ютерних технологій. Так, компанія Telefonaktiebolaget LM Ericsson (publ) понад 76% усіх заявок подала в галузі цифрового зв'язку.

За даними Всесвітньої організації інтелектуальної власності (ВОІВ), у 2018 р. найбільша кількість опублікованих заявок за процедурою РСТ належала до сфери цифрового зв'язку (20 271 заявка), комп'ютерної техніки (19 152), електричних машин (16 577) і медичної техніки (15 826). На частку цих чотирьох провідних сфер техніки припадала майже третина всіх опублікованих у 2018 р. заявок РСТ (30,4%).

Слід зазначити, що Україна за показником подачі заявок на винахід за міжнародною процедурою посідає 40-е місце, при цьому відставання від країни-лідера (США) становить близько 360 разів, а загальна кількість відповідних подач за останні роки не перевищувала 160. І взагалі пріоритети патентування в Україні не відповідають загальносвітовим тенденціям, де патенти стосуються здебільшого інформаційних технологій, тобто п'ятого технологічного укладу, а в Україні до 85% патентів належать до третього і четвертого технологічних укладів.

Сучасні бізнес-моделі (business models, BMs) є основою конкуренції і, вважаються найбільш складним типом інновацій. Під час розроблення нової бізнес-моделі компанії стикаються з високою невизначеністю, а також із надзвичайно складними процесами. Високий ступінь ризику з ВМІ пов'язаний із серйозним масштабом реорганізації діяльності. Водночас ВМІ все частіше визнається головною рушійною силою надприбутків і головним джерелом стійких конкурентних переваг підприємства. Сучасні концепції виділяють два основні підходи до розуміння бізнес-моделей: 1) бізнес-модель – інструмент аналізу процесу отримання прибутку (Д. Дебелак, Г. Хемел, К. Крістенсен і Х. Кагерманн); 2) бізнес-модель – інструмент аналізу порядку створення і присвоєння цінності підприємством (А. Остервальдер і І. Пинье, Чан Кім і Рене Моборн, А. Слівотські, Л. Швайцер).

Інновації у сфері бізнес-моделі (business model innovation, BMI) є одним із перспективних підходів для досягнення порівняльних переваг в умовах жорсткої конкуренції. Однак,

як показує досвід європейських компаній, ВМІ включає надзвичайно складні процеси, високий рівень невизначеності і, відповідно, великі фінансові ризики. Адже з розвитком цифрових технологій ВМІ стають все більш відкритими і зорієнтованими на співпрацю. Розширення меж інноваційної діяльності, відкритість компаній, включення в процес створення і впровадження нововведень партнерів ведуть до значних перетворень у системі управління загалом. У зв'язку з цим важливим є питання розроблення механізмів зовнішньої взаємодії, аналізу розривів (*gap analysis*) під час переходу до відкритих моделей, визначення принципів інноваційного співробітництва, розроблення методології ефективної взаємодії учасників інноваційного процесу для побудови бізнес-моделей, що відповідають сучасному ринку. Активність у моделі відкритих інновацій полягає у пошуку технологій, ідей, рішень, які можуть бути застосовані для вирішення наявних проблем і задоволення потреб клієнтів.

Як показали результати аналітичного дослідження найбільш інноваційно активних компаній України [6], складністю для впровадження моделі відкритих інновацій є застарілі бізнес-моделі вітчизняних компаній. Так, здебільшого використовують традиційні для свого ринку бізнес-моделі, іноді додаючи до них нові елементи. Наприклад, у банківській системі основою бізнес-моделі тривалий час був класичний банкінг. В умовах інформатизації економіки така бізнес-модель вже не приносить бажаних результатів. Як показує досвід таких банків, як "Альфа-Банк Україна", "ПриватБанк", "Моно-Банк", є гостра потреба розвивати онлайн-банкінг, який стає ядром бізнес-моделі сучасного банку. Наприклад, системою Privat24 нині користується 9,8 млн людей.

Іншим прикладом трансформації бізнес-моделі для забезпечення інноваційного розвитку є Група компаній «Агропросперіс», яка працює на агроринку. Основною ідеєю є те, що майбутні великих агрохолдингів – у організації складних процесів зберігання, логістики, поставки для малих і середніх фермерів. А в роботі безпосередньо на землі фермери є найбільш ефективними, вони можуть локально реагувати на ситуації та не настільки залежать від бюрократичних процедур. Тож протягом усіх п'яти років своєї роботи компанія будує співпрацю з фермерами на партнерських умовах через ланцюжок поставок, у якому забезпечує фермера всім необхідним – насінням, ЗЗР, добривами, кредитами (у структурі «Агропросперіс» є банк), надає послуги елеваторів, залізничні вагони, включає фермерів у експортні контракти. Такі величезні агрохолдинги,

як в Україні, є лише в кількох країнах світу. Тому їм доводиться першими проходити цю трансформацію.

Проте частка великих компаній, що наважуються ламати власні усталені принципи заробітку грошей, лишається невеликою. Принципових змін у бізнес-моделях не відбувається. У деяких галузях основний продукт не змінювався десятки, а то й сотні років – наприклад, у металургії (руда), нафтогазі (нафта й газ), агропромислового комплексу (зерно). Проте навіть у цих сферах є компанії, що мають досить ресурсів та амбіцій, аби змінюватися. І насамперед вони інвестують у вдосконалення бізнес-процесів. Інновації на цьому рівні зазвичай полягають у впровадженні нових технологій виробництва, автоматизації завдань, навчанні персоналу, зміні підходу до маркетингу та комунікацій. І завдяки цьому вдається суттєво покращити фінансові показники. Так, за даними компанії «Метінвест», потенціал її операційних покращень становить близько \$550 млн – на таку суму можуть скоригуватися її фінансові показники завдяки інноваціям на рівні бізнес-процесів. Понад 80% цього потенціалу компанія планує реалізувати у 2019–2021 роках. На конференції *Dynamics Day'19*, присвяченій цифровій трансформації, директор департаменту трансформації бізнес-процесів «Метінвест» Кирило Макаров розказав про деякі інструменти досягнення цих показників. Один із них – це застосування математичних моделей для планування наскрізного технологічного ланцюжка «вугілля – кокс – чавун». Це дає змогу, наприклад, зменшити вміст кремнію в чавуні на 0,1% і таким чином скоротити витрати коксу на 1,2–1,6% та підвищити продуктивність на 1,2%. Цифри здаються невеликими, але, за оцінками «Метінвесту», враховуючи масштаби компанії, оптимізація кількох таких показників загалом може дати економічний ефект до \$10 млн на рік на одну доменну піч. Часом компанії не бачать сенсу впроваджувати інновації на рівні продукту, бо впевнені, що це нецікаво споживачам. Так, наприклад, відбувається у галузі нерухомості. «Вибираючи квартиру, покупці в Україні звертають увагу на три речі: вартість житла, репутацію забудовника та місце розташування. Причому перші два фактори є визначальними», – розказують у будівельній корпорації «Укрбуд». У 2017 році забудовник підписав договір з українським стартапом CLAP, що впроваджує розробки для «розумних будинків», і першим в Україні почав оснащувати такою системою новобудови комфорт-класу. Але, оскільки споживачів не цікавлять інновації заради інновацій, маркетингологи «Укрбуду» вирішили будувати комунікацію навколо інших характеристик, таких як зручність, комфорт,

економія на комунальних послугах. За чотири роки продажі житла «Укрбуду» виросли на 51%, зокрема й завдяки CLAP, так вважають у компанії. Інновація допомогла їй позбутися консервативного іміджу, який сьогодні закріпився за більшістю забудовників.

За результатами експертної оцінки, у кожній галузі найнижчий індекс інноваційності отримали державні або колишні державні компанії. Серед них – «Укрзалізниця», «Укренерго», «Укргазвидобування», «Укргазбанк», «Укресімбанк». Винятком став «ПриватБанк», який здобув лідерство в номінації «Банки». Але більшість своїх інновацій, зокрема й платформу Privat24, він розробляв як приватна компанія. І тільки у 2016 році став державним.

А от справді здивувати може той факт, що деякі держкомпанії тільки нещодавно здійснили легалізацію програмного забезпечення. Зокрема, «Укртранснафта» у 2018 році розпочала автоматизацію ключових бізнес-процесів і тоді ж запровадила централізований сервіс друку та ліцензійну програмну продукцію Microsoft. Це один із позитивних кейсів. Адже компанія також суттєво модернізувала всю IT-інфраструктуру, об'єднала всі серверні потужності в єдиному центрі обліку даних, налаштувала робоче середовище у «хмарі». Станом на початок 2018 року третина держпідприємств використовувала піратський софт, дані на 2019 рік не озвучуються.

Для держкомпаній у таких відносно консервативних галузях, як енергетика і нафтогаз, поштовхом до діджиталізації стала перспектива виходу на ринки Європейського Союзу. Так, «Укренерго» автоматизує процеси, щоб стати членом організації ENTSO-E – Європейської мережі системних операторів передачі електроенергії – та вийти на європейські аукціони. Наявність автоматизованих систем керування підприємством (ERP-систем) є однією з бізнес-необхідностей для системних операторів – членів ENTSO-E як запорука прозорості для партнерів. Найуспішніші кейси українських компаній – це про зміну ролі працівників; надання їм права ініціативи в компанії та навіть партнерських умов. Щоб підтримувати культуру інновацій, необхідно змінити внутрішню комунікації та налагодити обмін ідеями.

Наприклад, в компанії «Vodafone Україна» є посада директора з трансформації бізнесу. Особливо є напрям продуктових інновацій у структурі маркетингу. Але при цьому кожен працівник може стати ініціатором змін. Всередині компанії функціонують скрам-команди, які тестують бізнес-ідеї. Усім працівникам доступний каталог тренінгів, тож якщо комусь не вистачає навичок, наприклад, із

підприємництва або він хоче розвинути свою креативність, то може записатися на відповідний тренінг. Великий потенціал розроблення нових продуктів менеджери «Vodafone Україна» бачать саме всередині компанії, для цього у 2019 році навіть створили дочірню структуру IT SmartFlex. У таких галузях, як ритейл, банкінг чи транспорт, де компанії мають справу із кінцевими споживачами – фізичними особами, на перший план виходить взаємодія з ними. Тому «емоційний банкінг» чи «емоційний ритейл» стають основою стратегії відповідних бізнесів. Так, ставку на створення нового клієнтського досвіду робить торговельна мережа «Сільпо». «Люди не купують лише «асортимент» і «товари» – вони приходять у супермаркет ще і за новим досвідом, хочуть отримувати радість та інші емоції від процесу покупки. Саме тому протягом останніх років «Сільпо» розробляє концептуальний дизайн для своїх супермаркетів: є супермаркет у стилі Ван-Гога, «музичний», у стилі старовинної типографії, яхт-клубу чи морського порту, азійської культури, Дикого Заходу чи магазину із написами на вигаданій мові з серіалу «Зоряний шлях» – клінгонській. Щоб формувати персоналізовані клієнтські пропозиції, ритейлер використовує аналітику великих даних. Як результат, до бонусної програми «Власний рахунок» на сьогодні підключилося понад 13 млн покупців.

Загалом Індекс інноваційності українських компаній показав, що в кожній галузі навіть у межах топ-5 найбільших компаній є як драйвери ринку, які самі змінюють правила гри, так і аутсайтери – неповороткі компанії з безліччю бюрократичних процедур, які продовжують користуватися надбаннями минулих років і не створюють майже нічого нового. Лише в п'яти галузях із десяти компанії подолали прохідний бар'єр у 75 балів, що дало їм змогу отримати статус інноваційних. Це говорить про низьку конкуренцію та широкі можливості для гравців, які зможуть створити нову цінність та донести її до ринку.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, інновації у сфері бізнес-моделей є одним із перспективних підходів для досягнення конкурентних переваг підприємства. За допомогою оцінки бізнес-моделей на ранніх стадіях компанії можуть перевірити комерційну життєздатність нових моделей до здійснення вкладень у їх подальше розроблення. Оцінка бізнес-моделей на ранніх стадіях дозволяє компаніям знизити високий ступінь невизначеності і ризику, пов'язані з BМІ. Вважається, що розроблення методів оцінки бізнес-моделей на ранніх стадіях є ключом до успіху. Крім того, завдяки своєчасній і постійній взаємодії з клієнтами

компанії можуть збільшити свої шанси на успіх. Отже, бізнес-моделі повинні бути досить гнучкими, щоб дати можливість накопичення нових знань методом проб і помилок, починаючи з перших оцінок. Зокрема, для молодих компаній вирішальне значення має розвиток потенціалу для швидкого тестування і підтвердження бізнес-гіпотез. Пропонується спільне створення бізнес-моделей з клієнтами і потенційними партнерами, що дозволить компанії оцінити і переробити нову бізнес-модель і модель отримання доходу за мінімальних витрат.

Подальші дослідження стосуються аспектів інновацій у сфері бізнес-моделей, які є основними конкурентними перевагами підприємства, наприклад, їх застосування на різних етапах інноваційного процесу і напряму інформаційних потоків. Крім того, оскільки очікується, що в майбутньому інструменти віртуального співробітництва та методи дизайнерського мислення відіграватимуть все більш важливу роль у моделюванні процесів ВМІ, вони також являють собою перспективні напрями подальших досліджень.

Список використаних джерел:

1. Бондаренко С.А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. НАН України, Ін-т пробл. ринку та екон.-екол. дослідж. Одеса: ІПРЕД НАНУ, 2018. 563 с.
2. Rothwell Roy. Towards the fifth-generation process// International Marketing Review. 1994. Vol. 11. № 1. P. 7–31.
3. Кортів С. В. Моделирование жизненного цикла инноваций на основе теории эволюции. *Инновации*. 2005. № 1. С. 60–67.
4. Ілляшенко С. М. Управління інноваційним розвитком: проблеми, концепції, методи : навч. посібн. / Суми: ВТД «Університетська книга», 2003. 278 с.
5. Федуллова Л.І. Інноваційно-технологічний розвиток України: стан, проблеми, стратегічні перспективи / Стратегія інноваційного розвитку України на 2010 – 2020 роки в умовах глобалізаційних викликів. Київ : Ін-т економіки та прогнозування НАН України. 2009. 196 с.
6. Mind Innovation Index 2019: штучний інтелект, але піратський софт. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>.

References:

1. Bondarenko S.A. (2018). *Sistemne zabezpechennya stsykogo Innovatssynogo rozvitku vinorobnih pidpriemstv*. [Systematic support of sustainable innovative development of wineries] : monografiya. Odessa, 563 p.
2. Rothwell Roy. (1994). Towards the fifth-generation process // International Marketing Review. Vol. 11. № 1. P. 7–31.
3. Kortov S. V. (2005). *Modelirovanie zhiznennogo czikla innovaczij na osnove teorii e'volyuczii*. [Modeling the innovation life cycle based on the theory of evolution.] Innovation. № 1. P. 60–67.
4. Ilyashenko S. M. (2003). *Upravlinnya Innovatsiyim rozvitkom: problemi, kontseptsiyi, metodi*. [Management of innovative development: problems, concepts, methods] : tutorial / Sums: University Book. 278 p.
5. Fedulova L.I'. (2009). *Innovaczijno-tekhnologichnij rozvitok Ukrayini: stan, problemi, strategichni perspektivi / Strategiya innovaczijnogo rozvitku Ukrayini na 2010–2020 roki v umovakh globalizaczijnikh viklikiv*. [Innovation and technological development of Ukraine: state, problems, strategic perspectives / Strategy of innovative development of Ukraine for 2010 – 2020 in the conditions of globalization challenges] Kiev: Institute of Economics and Forecasting of NAS of Ukraine. 196 p.
6. Mind Innovation Index 2019: artificial intelligence but pirated software. URL: <https://mind.ua/publications/20203121-mind-innovation-index-2019-shtuchnij-intelekt-ale-piratskij-soft>.

Ліпич Л.Г.доктор економічних наук, професор,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки**Хілуха О.А.**кандидат економічних наук, доцент,
Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки**Кушнір М.А.**кандидат економічних наук, старший викладач,
Український католицький університет**Lipych Liubov, Khilukha Oksana**

East-European National University of Lesya Ukrainka

Kushnir Myroslava

Ukrainian Catholic University

РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ПРАЦІВНИКІВ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ІННОВАЦІЙНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ

DEVELOPMENT OF COMPETENCES OF EMPLOYEES AS A BASIS FOR DEVELOPMENT OF INNOVATIVE ENTERPRISES

У сучасних умовах господарювання інтенсивний розвиток промислових підприємств неможливий без інноваційної діяльності. Її якість залежить від формування і використання інноваційно спрямованого персоналу. Компетентності є одним з основних елементів інноваційного потенціалу персоналу. У статті обґрунтовано, що інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетентностей в інноваційній діяльності. Результати проведених досліджень свідчать, що основною формою розвитку компетентностей працівників є тренінги та всі види курсів. Щодо напрямів підвищення інноваційного потенціалу працівників через розвиток компетентностей, то найчастіше підприємства прагнуть, щоби працівники оволоділи новими навичками та знаннями, здатністю працювати відповідно до визначених цілей, підвищили свою продуктивність. Отже, компетентності становлять потенціал, що сприяє створенню інновацій та доданої вартості, незважаючи на постійні зміни в середовищі функціонування підприємства.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний процес, інноваційний потенціал, інноваційний потенціал працівників, компетентності, розвиток компетентностей.

В современных условиях хозяйствования интенсивное развитие промышленных предприятий невозможно без инновационной деятельности. Ее качество зависит от формирования и использования инновационно направленного персонала. Компетентности являются одним из основных элементов инновационного потенциала персонала. В статье обосновано, что инновационный потенциал предприятия представляет собой сочетание ресурсов, возможностей и компетентностей в инновационной деятельности. Результаты проведенных исследований свидетельствуют, что основной формой развития компетентностей работников являются тренинги и все виды курсов. Что касается направлений повышения инновационного потенциала работников через развитие компетентности, то чаще всего предприятия стремятся, чтобы они овладели новыми навыками и знаниями, способностью работать в соответствии с определенными целями, повысили свою производительность. Таким образом, компетентности являют собой потенциал, способствующий созданию инноваций и добавленной стоимости, несмотря на постоянные изменения в среде функционирования предприятия.

Ключевые слова: инновации, инновационная деятельность, инновационный процесс, инновационный потенциал, инновационный потенциал работников, компетентности, развитие компетентностей.

In modern economic conditions, intensive development of industrial enterprises is impossible without innovation. Its quality depends on the formation and use of innovation-oriented staff. Businesses seeking their own development must work to develop the innovative potential of their employees. Com-

petence is one of the main elements of the innovative potential of staff. If companies are not engaged in the development of competencies, then in an era of constant change, it is difficult for them to achieve and maintain a competitive advantage in the market. The first part of the article presents the basic concepts in the field of innovation, innovation, elements of innovation potential and its sources in the enterprise. It is substantiated that in the modern sense the innovation potential is a set of integrated characteristics that allow the use of innovative resources through innovative competencies and on the basis of innovative organizational capabilities to achieve the goals of innovative development. That is, the innovative potential of the enterprise is a combination of resources, opportunities and competencies in innovation. The second part of the article includes a presentation of the results of an empirical study of competence development. The results of the research show that the main form of development of employees' competencies is trainings that last an average of 10 days a year, for which companies allocate approximately 1,000 hryvnias. All types of courses are another form most often used by employers. Regarding the areas of increasing the innovative potential of employees through the development of competencies, most often companies want employees to acquire new skills and knowledge, the ability to work in accordance with certain goals, increase their productivity. No attention is paid to the development of "soft competencies". Thus, competencies are the potential that contributes to the creation of innovation and added value, despite the constant changes in the environment of the enterprise. Therefore, they should be developed, expanded and renewed, which, in turn, requires lifelong learning.

Key words: innovations, innovative activity, innovation process, innovative potential, innovative potential of employees, competencies, development of competencies.

Постановка проблеми. У зв'язку з економічним зростанням та соціальним розвитком країни підприємства як відкриті системи під час ведення своєї господарської діяльності повинні адаптуватися до цих змін. У сучасних умовах господарювання інтенсивний розвиток промислових підприємств неможливий без інноваційної діяльності, якість якої залежить від формування і використання інноваційно спрямованого персоналу. Підприємства, які прагнуть власного розвитку, повинні працювати над розвитком інноваційного потенціалу своїх працівників. В інноваційній діяльності цей потенціал включає можливості та інноваційні здібності, що використовуються для створення, впровадження та управління інноваціями. Відповідно, розвиток інноваційного потенціалу персоналу дає можливість підвищити конкурентоспроможність та збільшити загальний інноваційний потенціал підприємства.

Кожна зміна може розглядатися з двох боків: як можливість чи як загроза. Залежно від часу та рівня реакції на зміну середовища окремі підприємства можуть використовувати цю ситуацію для власного розвитку та створення конкурентної переваги. Одним із найважливіших чинників, що впливають на конкурентоспроможність та розвиток підприємства, є знання, які за правильної орієнтації становлять основу для створення інновацій. Їх здобуття, поглиблення та розвиток – основа підвищення компетентностей, а отже, інноваційності персоналу підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанням формування інноваційності підприємства присвячено роботи вітчизняних науковців, таких як М. Бондарчук, М. Войнаренко, В. Гришко, Г. Захарчин, О. Овечкіна,

А. Турило, Н. Чухрай, Л. Федулова й інші. Основи теорії інновацій були закладені Й. Шумпетером та розвинені у подальшому Дж. Кларком, У. Томпсоном, К. Фрименом. Істотний внесок у розвиток теорії управління інноваціями зробили такі вчені, як А.І. Анчишкін, С.Ю. Глаз'єв, С.М. Меньшиков, Ю.В. Яковець та інші.

Дослідженню інноваційного потенціалу присвячені численні роботи і вітчизняних науковців, таких як Е.А. Божко, В.Н. Гавва, А.В. Гриньов, О.Є. Кузьміна, А.С. Федонін, І.Н. Репіна, О.І. Олексюк, і закордонних авторів: С. Глаз'єва, П. Друкера, В. Ландика.

Проте досить багато питань, які пов'язані з чітким визначенням взаємозв'язку розвитку компетентностей працівників з інноваційним потенціалом підприємства, потребують більш глибокого вивчення.

Мета цієї статті – показати важливість розвитку компетентностей працівників, що лежить в основі інноваційної діяльності підприємств. У першій частині статті наведені основні поняття у галузі інновацій, елементи інноваційного потенціалу та його джерела на підприємстві. Друга частина включає презентацію результатів емпіричного дослідження розвитку людських ресурсів, що розглядається в контексті підвищення інноваційності аналізованих підприємств.

Виклад основного матеріалу досліджень. Інновації серед багатьох чинників розвитку підприємства стали його детермінантою. Ця теза широко пропагується, особливо теоретиками та політиками, що відображається в різних теоретичних дослідженнях та стратегічних документах. Ось чому дослідники цієї теми однак не сприйняли інновацій як важливого критерію ефективності економічних систем, зокрема підприємств. У цьому контексті інно-

вації ототожнюються як з інноваційним потенціалом, так і з інноваційною діяльністю. Такий підхід до інновацій допомагає краще зрозуміти та оцінити важливість інноваційного потенціалу працівників щодо підвищення рівня інноваційності підприємств.

Одним із важливих чинників, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, є його інноваційна діяльність – результат правильно використаних знань. Дослідження лінгвістичного походження терміна «інновація» дають змогу з'ясувати, що він має латинські корені (*inovatio* або *inovare*) та тлумачиться як «нововведення», «нове явище» [1].

У літературі можна знайти багато визначень дефініції «інновація». Класичне визначення Йозефа Алоїза Шумпетера виокремлює такі їх види, як [2, с. 39–40]:

- впровадження нового товару, невідомого споживачу, або якісно нової функції для уже наявного товару;

- впровадження нової технології виробництва, в основу якої не обов'язково покладено нове наукове відкриття, а може бути застосований новий підхід до комерційного використання продукції;

- впровадження нової технології, що раніше не використовувалася під час виробництва цієї продукції;

- відкриття нового ринку, тобто ринку, на якому цей вид діяльності в цій країні раніше не був запроваджений, незалежно від того, існував цей ринок раніше чи ні;

- залучення нових джерел сировини або напівфабрикатів, незалежно від того, чи це джерело вже існувало, чи є новоствореним;

- впровадження нових організаційних та інституційних форм для підприємств певного виду діяльності, наприклад, створення монополії або її руйнування.

Узагальнюючи цю класифікацію, можна стверджувати, що в перших двох пунктах інновація виступає у формі продукту, в решті – як процес. Це виявляється у практиці господарювання: «інновація – продукт», «інновація – процес», між якими є тісна взаємодія та взаємозалежність.

Наступним важливим поняттям є інноваційна діяльність. У Законі України «Про інноваційну діяльність» знаходимо таке визначення: «інноваційна діяльність – це діяльність, що спрямована на використання і комерціалізацію результатів наукових досліджень та розробок і зумовлює випуск на ринок нових конкурентоздатних товарів і послуг» [3]. Тобто інноваційна діяльність – це дії людей, спрямовані на створення чи впровадження інновації на певній стадії інноваційного процесу. Інноваційний процес – це процес перетворення наукового

знання на інновацію, яка задовольняє нові суспільні потреби; послідовний ланцюг дій, що охоплює всі стадії створення новинки і впровадження у практику [4, с. 47]. Під час інноваційного процесу створюються не лише очікувані інноваційні продукти, а й супроводжувальні інновації, які є результатом креативної (творчої) інноваційної діяльності на певному її етапі.

З метою ефективного функціонування та розвитку вітчизняним підприємствам необхідно активізувати свою інноваційну діяльність. Активізація такої діяльності передбачає використання інноваційного потенціалу. Аналіз наявного теоретичного доробку дав змогу виявити існування різних підходів до тлумачення цієї дефініції, серед яких виокремлюють ресурсний, процесний, поведінковий та інтегральний [5]. Згідно з першим підходом (І. Балабанов, М. Войнаренко, Н. Чухрай, І. Тивончук, Ю. Шупиліна та інші), під інноваційним потенціалом розуміють деяку критичну масу ресурсів господарюючого суб'єкта (інтелектуальних, науково-дослідних, інформаційних тощо), необхідну та достатню для його оптимального розвитку на основі постійного пошуку і використання нових сфер і способів реалізації ринкових можливостей, які відкриваються перед ним, що пов'язано з модифікацією наявних і формуванням нових ринків збуту. Найбільшого поширення цей підхід набув на початку 90-х років минулого століття.

За процесним підходом інноваційний потенціал визначається як сукупність дослідницьких, технологічних та стратегічних можливостей, реалізація яких дає змогу досягнути цілей інноваційної діяльності. Прихильниками цього підходу є В. Гуріна, М. Ільїна, О. Кузьмін, А. Харіна та інші.

Є думка (А. Гриньов, С. Ілляшенко, Н. Польова та інші), що інноваційний потенціал – це комплекс взаємопов'язаних ресурсів та здатності до їх реалізації, що визначають спроможність приведення у відповідність зовнішніх і внутрішніх можливостей розвитку моделі діяльності підприємства (комплексний підхід).

В інтегральному підході (В. Верба, І. Новікова, О. Олексюк, Н. Чиленко С. Чеботар, С. Фірсова, та інші) акцент робиться на цілеспрямованому використанні ресурсів, що забезпечують реалізацію інноваційного потенціалу.

Однією з головних компонент інноваційного потенціалу підприємства є, безсумнівно, знання, навички тощо. Погоджуємося з думкою В. Вострякова, що сучасне наповнення цього поняття може розглядатися як сукупність інтегральних характеристик, які дають змогу використовувати інноваційні ресурси за допомогою інноваційних компетентностей та на основі

інноваційних організаційних можливостей для досягнення цілей інноваційного розвитку. Тобто інноваційний потенціал підприємства являє собою поєднання ресурсів, можливостей та компетентностей в інноваційній діяльності [5, с. 64]. Саме інноваційні можливості та спроможність підприємства їх ефективно використовувати становлять основний зміст інноваційного потенціалу.

На думку П. Друкера, джерела інноваційних можливостей полягають насамперед у різного роду змінах [6]. Він відзначає, що їх можна знайти як у межах самого підприємства (несподіваний успіх якого-небудь товару або послуги), так і в зовнішньому середовищі (в соціальному, політичному й інтелектуальному середовищі – демографічні зміни, тобто зміни кількості, складу населення, вікової структури, рівня зайнятості, освіти й доходів).

Безумовно, персонал є найважливішим ресурсом у забезпеченні як внутрішніх, так і зовнішніх змін; носієм ідей, знань, досвіду, без яких неможливий перебіг будь-якого інноваційного процесу. Не викликає сумнівів і те, що кожний етап інноваційного процесу на підприємстві, від виникнення інноваційної ідеї до впровадження нового нововведення, тісно пов'язаний із бажанням працівників брати активну участь у ньому, реалізуючи свій інноваційний потенціал. Однак самого бажання персоналу замало, необхідно ще мати відповідні інноваційні здібності і можливості, які реалізуються через отримані спеціальні знання, вміння, навички, тобто компетентності, та за певних умов можуть бути використані в інноваційній діяльності підприємства.

Розкрити інноваційний потенціал персоналу, кожного окремо взятого працівника і спрямувати його на досягнення цілей – головне завдання керівника. Інноваційний потенціал персоналу – це здатність працівників, використовуючи приналежні їм компетентності, створювати й ефективно реалізовувати свої і залучені інновації та проекти [7, с. 199]. Вимірювання, кількісна оцінка інтелектуальної, професійної, освітньої та інших якісних характеристик компетентностей персоналу – досить складне завдання, для його виконання найчастіше застосовують експертні підходи на основі інтерв'ю, анкетування керівників, власників підприємств та провідних менеджерів.

До практик, пов'язаних з управлінням знаннями, спрямованих на поліпшення та використання компетентностей на підприємстві, можна віднести:

- базу даних про найкращі досягнення працівників;
- регулярні програми навчання або стажування;

– неформальні та формальні робочі групи, що сприяють взаємному спілкуванню та взаємодії працівників;

– інтеграцію діяльності, яка сприяє взаємодії між працівниками різних груп (наприклад, між фахівцями та основними працівниками).

Наведені нижче результати досліджень показують, як підприємства створюють свій інноваційний потенціал, ґрунтуючись на розвитку компетентностей працівників, і як вони їх оцінюють у цьому контексті. На інноваційність працівників підприємств впливає безліч чинників, включаючи бази інформації, що належать цьому підприємству, навички працівників та здобуту ними освіту.

Серед 227 опитаних підприємств та підприємців рівень освіти працевлаштованих працівників був оцінений як середній. Приблизно 60% респондентів (136 підприємств) засвідчили, що працевлаштовують працівників із середнім рівнем освіти. Лише 30% опитаних (68 підприємств) оцінюють рівень здобутих знань як високий, 7% (16 підприємств) – як низький, 3% підприємств не дали відповіді на це запитання.

Наступне запитання стосувалося знання працевлаштованими працівниками однієї з іноземних мов. У більшості підприємств лише 20% працівників користуються іноземними мовами. Значно менший відсоток тих, хто добре володіє ними. Лише 6% (14 підприємств) вказали, що понад 80% їхніх працівників використовують іноземну мову в своїй роботі. Знання іноземної мови не свідчить про низьку професійність, проте виступає бар'єром під час освоєння нових знань та навичок. Найкраще долають цю перешкоду молоді працівники.

Далі ми досліджували інвестування підприємств у людський ресурс. Найчастіше підприємства інвестують у професійне навчання (близько 60% підприємств), 34% підприємств вибирають таку форму навчання, як курси. Конференції, тренінги, виставки, семінари як форму розвитку використовують 10% підприємств. Щодо фінансування навчання, то 18% підприємств його співфінансують, а лише 2% (5 підприємств) навчають із виплатою стипендії.

В умовах сучасного швидкого старіння теоретичних знань, умінь та практичних навичок спроможність організації постійно здійснювати розвиток своїх працівників є одним із найважливіших чинників забезпечення конкурентоспроможності на ринку, оновлення і зростання обсягів виробництва товарів чи надання послуг.

Необхідність постійного професійного навчання зумовлена певними чинниками:

- упровадженням нової техніки, технологій, виробництвом сучасних товарів, зростанням комунікативних можливостей;

Таблиця 1

Аналіз витрат на розвиток персоналу всесвітніми корпораціями.

Назва компанії	Загальні витрати на розвиток персоналу, млн дол. США	Відсоток від загальних витрат на оплату праці
American Thermal Technologies	1300	6
IBM	750	5
Дженерал Моторз	1000	4,5
Ксерокс	220	4
Тексас Інструментс	145	3,5
Моторола	142	2,6

Джерело: укладено за матеріалами [8]

– виходом на ринок із високим рівнем конкуренції;

– для підприємств ефективнішим є підвищення віддачі від уже працюючих працівників на основі їх безперервного навчання, ніж залучення нових.

Аналіз витрат на розвиток персоналу всесвітньо відомими корпораціями свідчить, що вони не економлять на цьому, витрачаючи на підготовку працівників значні суми (таблиця 1).

Серед досліджуваних нами підприємств 73% витрачають на рік на навчання 1000 грн. на працівника, 3% – більше 2000 грн. Це становить близько 0,4% від загальних витрат на оплату праці, що майже на порядок менше, ніж у всесвітньо відомих корпорацій.

Щодо тривалості навчання, то найбільша група (65% підприємств) відправляє працівників на навчання до 10 днів протягом року, 14% – на 20 днів. Лише в 1% підприємств навчання перевищувало 20 днів.

Суттєвою проблемою в розвитку працівників є відповідність їхніх компетентностей запитам підприємства. У нашому дослідженні 17% підприємств прагнуть, щоби працівники оволодівали новими навичками та знаннями; управлінням згідно з цілями та завданнями підприємства – 12%; підвищили свою продуктивність – 10% підприємств. На гнучкі форми робочого часу вказали 7% підприємств. Найменшу групу становили підприємства, що прагнуть розвитку «м'яких компетентностей».

Важливим чинником розвитку працівників є їх мотивування. Преміювання за підвищення рівня компетентностей використовують 61% підприємств. Найчастіше підприємства використовують матеріальне заохочення (73%), навчання (12%), і лише 1% – речову форму заохочення.

Підводячи підсумок результатів проведених досліджень, можна констатувати, що основною формою розвитку компетентностей праців-

ників є тренінги, що тривають у середньому 10 днів на рік, на які підприємство виділяє приблизно 1000 гривень. Усі види курсів – це інша форма, яку найчастіше використовують роботодавці. Щодо напрямів підвищення інноваційного потенціалу працівників через компетентності, то найчастіше підприємства прагнуть оволодіння працівниками новими навичками та знаннями, управління відповідно до визначених цілей, підвищення їхньої продуктивності.

Висновки та пропозиції. Компетентності персоналу є одним з основних елементів інноваційного потенціалу підприємства. Якщо цей потенціал правильно використовувати, то він може стати основою його інноваційної діяльності. Підприємства, формуючи свою конкурентну перевагу, повинні вміло керувати власними ресурсами, особливо людськими, які є найважливішим елементом інноваційного потенціалу.

Управління компетентностями непросте, оскільки як складні структури організаційної поведінки вони дають змогу відповідним чином поєднувати ресурси, процеси та вміння. Розвиток компетентностей – багатовекторний процес, починаючи від основної форми розвитку працівника – його навчання – і закінчуючи можливостями участі в управлінні підприємством. Якщо підприємства не займаються розвитком компетентностей, то в епоху постійних змін їм складно досягти і зберегти конкурентну перевагу на ринку. Тому компетентності працівників підприємства слід розвивати, розширювати та поновлювати, що потребує навчання впродовж життя. Компетентності становлять потенціал, що сприяє створенню інновацій та доданої вартості, незважаючи на постійні зміни в середовищі функціонування підприємства. Зрештою, інноваційність підприємства залежить від структур та команд, здатних використовувати свої знання та володіти специфічним інтелектуальним капіталом.

Список використаних джерел:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови [уклад. і голов. ред. В.Т. Бусел]. Київ: Ірпінь. ВТФ : Перун. 2009. 1736 с.
2. Schumpeter J. History of Economic Analyses. London. Allen and Unwin, 2000. 1172с.
3. Закон України «Про інноваційну діяльність» від 4 липня 2002 р. № 36. *Відомості Верховної Ради України*. 2002. № 36. 266 с.
4. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Yankovska L. Corporate Diplomacy and the Conflict Prevention. *ARCTIC Journal*. 2019. Vol. 72, No 11. P. 46–54. URL: <https://www.arcticjournal.org/> (дата звернення: 13.06.2020).
5. Востряков В.Ю. Динамічна модель інноваційного потенціалу підприємства. *Вісник Одеського національного університету ім. Мечнікова*. 2015. Т. 2. Вип. 2/2. С. 61–64.
6. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения. Москва. Фаир-пресс, 1998. 288 с.
7. Lipych L., Volynets I., Khilukha O., Matviichuk I., Semchuk Zh. Model of management of the employees' innovative behavior at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*. 2018. № 16 (3). P. 197–206. URL: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.16) (дата звернення: 15.06.2020).
8. Сардак С.Е. Фінансування управління та розвитку персоналу. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. С. 927–935.

References:

1. Velykyi tлумachnyi slovnyk suchasnoi ukrainskoi movy. (2009). [Large explanatory dictionary of the modern Ukrainian language]. Kyiv. Irpin VTF . Perun. 1736 p. (in Ukrainian)
2. Schumpeter J. (2000). History of Economic Analyses. London. Allen and Unwin. 1172 p. (in English).
3. Zakon Ukrainy "Pro innovatsiinu diialnist" [Law of Ukraine "On Innovation"] vid 4 lypnia 2002 r. № 36. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*. № 36. 266 p.
4. Lipych L., Khilukha O., Kushnir M., Yankovska L. (2019). Corporate Diplomacy and the Conflict Prevention. *ARCTIC Journal*. Vol. 72, no 11, pp. 46–54. Available at: <https://www.arcticjournal.org/> (accessed: 13 June 2020).
5. Vostriakov V.Yu. (2015). Dynamichna model innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva. [Dynamic model of innovation potential of the enterprise]. *Odessa National University. Economy*. Т. 2, vol. 2/2, pp. 61–64.
6. Druker P.F. (1998). Effektivnoe upravlenye. Ekonomicheskiye zadachy i optymalnye resheniya. [Effective management. Economic problems and optimal solutions]. Moskva. Fayr-press. 288 p. (in Russian).
7. Lipych L., Volynets I., Khilukha O., Matviichuk I., Semchuk Zh. (2018). Model of management of the employees' innovative behavior at the industrial enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, no 16 (3), pp. 197–206. Available at: [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16\(3\).2018.16](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.16(3).2018.16) (accessed: 15 June 2020).
8. Sardak S.E. (2018). Finansuvannia upravlinnia ta rozvytku personalu. [Funding for management and personnel development]. *Economy and society*, vol. 19, pp. 927–935.

УДК 658.8:338.24

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-17>**Лобза А.В.**

доктор філософії в галузі економіки,
доцент кафедри економіки
та соціально-трудова відносин
Університету митної справи та фінансів

Бикова А.Л.

кандидат економічних наук,
завідувач кафедри економіки
та соціально-трудова відносин
Університету митної справи та фінансів

Криша В.В.

студентка
Університету митної справи та фінансів

Lobza Alla, Bykova Adel, Krysha Valeria
University of Customs and Finance

АНАЛІЗ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ РЕКРУТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У СФЕРІ ІТ

ANALYSIS AND OPPORTUNITIES FOR THE DEVELOPMENT OF RECRUITMENT ACTIVITY IN IT

У статті розкрито теоретичні аспекти рекрутингу, а також розглянуто становлення рекрутингової діяльності в Україні та використання технологій підбору персоналу. Наведено особливості ІТ-ринку та специфіку ІТ-рекрутингу як окремого сегменту управління людськими ресурсами, а також здійснено аналіз проблеми рекрутингу у сфері ІТ. Крім того, з'ясовано актуальність використання онлайн-платформ для проведення співбесід та проаналізовано опитування рекрутерів щодо зручності проведення онлайн-співбесід. Наголошено на тому, що на сучасному етапі розвитку є вкрай необхідним запровадження соціального рекрутингу та впровадження сучасних методів підбору персоналу.

Ключові слова: рекрутинг, хедхантинг, скринінг, інформаційні технології (ІТ), соціальний рекрутинг, залучення працівників, співбесіди, онлайн-платформи.

В статье раскрыты теоретические аспекты рекрутинга, а также рассмотрено становление рекрутинговой деятельности в Украине и использование технологий подбора персонала. Приведены особенности IT-рынка и специфика IT-рекрутинга как отдельного сегмента управления человеческими ресурсами, а также осуществлен анализ проблемы рекрутинга в сфере IT. Кроме того, установлена актуальность использования онлайн-платформ для проведения собеседований и проанализирован опрос рекрутеров по удобству проведения онлайн-собеседований. Отмечено, что на современном этапе развития является крайне необходимым введение социального рекрутинга и внедрение современных методов подбора персонала.

Ключевые слова: рекрутинг, хедхантинг, скрининг, информационные технологии (IT), социальный рекрутинг, привлечение работников, собеседования, онлайн-платформы.

Regarding the fact of rapidly changing IT industry in Ukraine, the demand of the most talented and skilled specialists of the information technology field is actively growing. So there is a huge need of the tools for searching personnel in most IT companies to provide them with the effective work and sustainable development. That is why a big competition between IT companies exists nowadays. And recruitment could give a real opportunity of effectively involvement of Ukrainian intellectual and labor potential that lead to the creation of competitive market in Ukraine. In today's world, the term "recruitment" has been replaced by the popular expression "staff recruitment". In general, "recruitment" is an activity to create conditions for filling vacancies in the customer company (employer) by competent professionals who meet the requirements of the customer. Recruitment includes a set of organizational activities carried out in the interests of the customer organization, which consists in the formation and

submission to the customer of a list of selected, in accordance with the requirements, candidates for this position for further employment. Also the involvement of modern recruiting mechanisms is necessary to have in Ukrainian companies. Almost all of them strive to become a part of the European Union and therefore they must meet certain standards. The same applies to the recruitment. So the main purpose of the article is to consider the formation and development of recruitment in the Ukrainian market, to analyze the use of recruitment technologies and highlight the features of recruitment methods such as headhunting, recruitment and screening. In addition, the purpose of the article is to address the previously unresolved issue of "social recruitment", the use of online platforms for interviews, as well as to analyze the survey of recruiters on the convenience of online interviews. The article does not cover the whole problem of implementing and developing new approaches of the modern recruitment, especially in social networks, however, some problems and ways to solve them outlines and encourages further research in this area.

Key words: recruitment, headhunting, screening, information technology (IT), social recruitment, employee involvement, interviews, online platforms.

Постановка проблеми. У реаліях сучасного світу, зміненого глобалізацією, без перебільшень можна стверджувати, що на зміну індустріальному типу суспільства приходить новий постіндустріальний (інформаційний). Цей тип суспільства передбачає швидкі рішення, кардинальні зміни у світогляді людей, гнучкість та професійність, тому саме у період активного розвитку інформаційних технологій управління персоналом почало найактивнішу фазу свого розвитку. При цьому в окремий напрям слід виділити роботу з рекрутингу та ефективного використання кваліфікованих кадрів, знаходження оптимальних моделей підвищення їхньої кваліфікації відповідно до економічних реалій за умов кризи, нових вимог до їхньої діяльності. Беручи до уваги те, що ІТ-сфера в Україні нині активно розвивається, на ринку праці постійно зростає потреба у кваліфікованих фахівцях саме у сфері інформаційних технологій. Відповідно до цього, в ІТ-компаніях виникає активна необхідність пошуку нових механізмів, інструментів управління персоналом для забезпечення його ефективної роботи, для професійного розвитку та утримання спеціалістів. Між компаніями, що виходять на ринок праці, є величезна конкуренція, а рекрутмент надає реальні можливості ефективного використання українського інтелектуального та трудового потенціалу в межах країни, тим самим він допомагає створювати конкурентоспроможний ринок праці у світовій економіці.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На розв'язання проблем пошуку персоналу звертали увагу у своїх дослідженнях такі зарубіжні вчені, як І. Ансофф, Ф. Беккер, П. Друкер, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі, С. О'Донел, Т. Пітерс, Г. Саймон. Ці проблеми цікавили і вітчизняних науковців: С. Бандуру, Д. Богиню, О. Грішнову, В. Данюка, А. Колота, Н. Лук'яненко, В. Нижника, І. Петрову, М. Семикіну, Г. Щокіна, О. Крушельницьку, Л. Балабанову, О. Стельмашенко та інших. Проте це

питання потребує додаткових наукових досліджень в умовах інформатизації суспільства та інтенсивного розвитку саме ІТ-сфери, тому цією проблематикою зацікавилися і такі фахівці, як Є. Кузьмінов, С. Іванов, П. Решетняк, І. Шевчук та ін.

Мета статті – розглянути становлення та розвиток рекрутингу на українському ринку, проаналізувати використання технологій підбору персоналу та висвітлити особливості методів підбору персоналу (хедхантингу, рекрутингу та скринінгу). Крім того, метою статті є розгляд раніше не розкритого питання стосовно «соціального рекрутингу», використання онлайн-платформ для проведення співбесід, а також аналіз опитування рекрутерів щодо зручності проведення онлайн-співбесід.

Викладення основного матеріалу. Впровадження сучасних механізмів рекрутингу дуже необхідне українським підприємствам, адже майже всі вони сьогодні прагнуть увійти до складу Європи, а отже, повинні відповідати певним стандартам, те саме стосується і підбору персоналу [1].

У сучасному світі на зміну вже звичному терміну «підбір» прийшов популярний вираз «рекрутинг персоналу». Взагалі «рекрутинг» – це діяльність зі створення умов для заповнення вакансій (вакантних робочих місць) у компанії-замовника (роботодавця) компетентними фахівцями, що відповідають за своїми якостями вимогам замовника. Рекрутинг включає комплекс організаційних заходів, що проводяться в інтересах організації-замовника, що полягає у формуванні та поданні замовнику списку відібраних згідно з вимогами кандидатів на цю посаду з метою подальшого працевлаштування [2].

Перші служби з підбору персоналу почали виникати у країнах Західної Європи: Німеччині, Великій Британії та Франції, які займалися працевлаштуванням та пошуком потрібних кандидатів. Перша американська служба з персоналу, що відома під назвою «біржа зайнятості», вини-

Розвиток рекрутингу на українському ринку

Назва етапу	Роки	Характерні риси етапу
Зародження	1991–1997	Нерозвиненість інфраструктури ринку послуг, найму та підбору персоналу, відсутність технологічної бази роботи кадрових агентств в Україні
Становлення	1997–1999	Різке збільшення кількості рекрутингових агентств, зміна ставлення до підбору персоналу за допомогою кадрових агентств серед вітчизняних підприємств
Стабілізація	Початок 2000 – дотепер	Використання новітніх технологій з підбору персоналу, поява нових методів рекрутингу, використання соціальних мереж у підборі персоналу. З 2001 року число провайдерів кадрових послуг почало стрімко зростати – до 2003 року в Україні працювало вже понад 150 компаній, які позиціонують свій бізнес у рекрутинговому сегменті. Як правило, це були невеликі організації чисельністю 7–15 осіб

Джерело: розроблено авторами за даними [2]

кла у 1848 році в Бостоні (штат Массачусетс). Проте великі спеціалізовані кадрові агентства вперше з'явилися у США після Великої депресії, особливо після Другої світової війни, коли почався підйом промисловості і стрімко виріс попит на професійних працівників.

У 1948 році була заснована одна з найбільших рекрутингових компаній Mapower. Нині ця компанія має 3600 офісів у 59 країнах світу, число її клієнтів перевищує 400 тис. Нині стрімко збільшується попит на висококваліфіковані кадри, готові працювати як на внутрішньому, так і на європейському та міжнародному ринках [3].

Розглядаючи становлення рекрутингової діяльності в Україні, слід зазначити, що перші рекрутингові компанії у нашій державі з'явилися лише в середині 90-х рр. у початковий період становлення ринкових відносин. Цей період не давав рекрутингу розвиватися повною мірою, тому зародження рекрутингових компаній мало деякі специфічні риси, які були зумовлені тим, що Україна опинилася у ситуації вимушеного освоєння багатьох видів бізнесу, оминаючи стадії поступового розвитку [4]. Тому

розвиток українського рекрутингового бізнесу пройшов декілька таких етапів (табл. 1).

Розглядаючи рекрутингову діяльність в ІТ-компаніях, слід відзначити, що Україна посідає 24 місце у світі за привабливістю розроблення програмного забезпечення (ПЗ), тому наші спеціалісти дуже цінуються на міжнародному ринку інформаційних технологій. При цьому українські розробники – на 11 місці у рейтингу 50 країн із найкращими програмістами за версією порталу HackerRank. А фрілансери з України займають сьоме місце за якістю q ефективністю праці у світі. За даними UNIT.City, український експорт ІТ-послуг становитиме \$5,4 млрд у 2020 році і \$8,4 млрд у 2025 році [4]. Понад 110 міжнародних компаній мають офіси в Україні, з них більша частина знаходиться в Києві. Найбільші партнери – США (45% компаній), Євросоюз та Ізраїль.

Беручи до уваги вищезгадані факти, протягом останніх 5 років спостерігаємо різке зростання конкуренції серед компаній, яким усе важче отримати висококваліфікованого співробітника, просто опублікувавши відомості про вакансію на робочих сайтах типу work.ua,

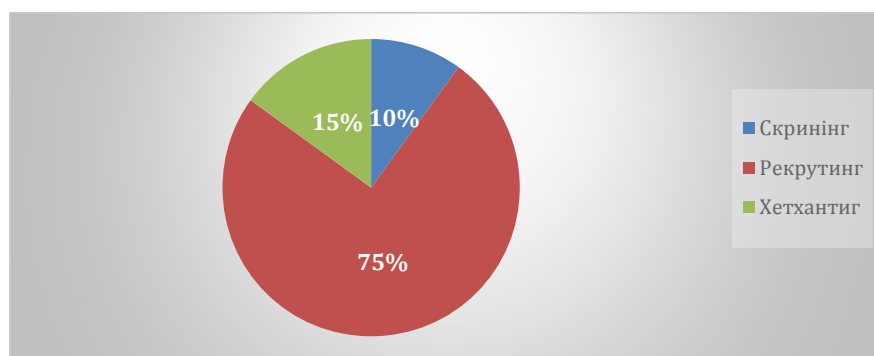


Рис. 1. Використання технологій підбору персоналу

Джерело: розроблено авторами за даними [9]

rabota.ua, hh.ua тощо. Специфіка IT-рекрутерів полягає ще й у тому, що, на відміну від своїх колег, вони мають володіти специфічною термінологією, бути в курсі актуальних трендів та нових тенденцій, а також розуміти специфіку IT-сфери.

Практика показала, що велика кількість IT-підприємств України, підбираючи персонал, більше використовують рекрутинг (75%), 15% – скринінг, і тільки 10% – хедхантинг (рис. 1).

Проаналізувати діаграму, слід зазначити, що рекрутинг є найпопулярнішим методом в IT-індустрії, тоді як скринінг займає 15%, а хедхантинг – лише 10%.

Скринінг – це сучасна технологія підбору кадрів, проте, на відміну від рекрутингу, цей метод передбачає так званий «поверхневий підбір». За цією методикою проводиться технічний відбір за формальними ознаками (вік, стать, освіта, стаж) серед резюме, розміщених в Інтернеті. Після цього процесу формуються бази кандидатів і відправляються замовникам у відповідь на розміщені ними в Інтернеті вакансії. Скринінг – найдешевший метод підбору персоналу, оскільки не вимагає значних витрат.

Великий відсоток у підборі персоналу займає саме рекрутинг, що являє собою технологію, яка забезпечує пошук кваліфікованих фахівців середньої ланки з урахуванням вимог до особистісних та професійних якостей кандидатів, використовуючи наявні бази кандидатів і надаючи оголошення в ЗМІ [1].

До сучасних методів належить і хедхантинг, він є досить дорогою, однак досить сучасною технологією підбору персоналу, яка спрямована на залучення конкретних працівників. В Україні не вистачає фахівців як серед об'єктів пошуку, так і серед самих рекрутерів. Основні відмінності цих технологій підбору персоналу для більш поглибленого їх розуміння наведено у таблиці 2.

Вважається, що у перспективі доцільним є удосконалення теоретичних і практичних аспектів організації хедхантингу [1]. У нинішніх реаліях часто самі кандидати прискіпливо виби-

рають компанію, у якій хочуть працювати, орієнтуючись на зміст її корпоративних сторінок у соцмережах, сайту та інших даних. У нових умовах бізнесу доводиться цілеспрямовано створювати і підтримувати свій HR-бренд, щоб залучити кращих кандидатів. Сильний корпоративний бренд допомагає виділитися серед «ноунейм» – конкурентів – навіть за умови однакової заробітної платні.

Упродовж останніх 5 років змінився і процес пошуку роботи. За даними опитувань, сьогодні понад 80% кандидатів починають пошук роботи з Google. Компанії більше не здатні контролювати процес найму «від і до», через що на перший план виходить їх пізнаваність – бренд роботодавця. За даними дослідження LinkedIn, 69% претендентів не працюватимуть у компанії з поганою репутацією, навіть якщо натепер вони безробітні; 84% замислюються про звільнення зі своєї нинішньої роботи та перехід в іншу компанію із сильнішою корпоративною культурою; 84% компаній вважають сильний бренд роботодавця ключем до досягнення цілей рекрутингу [6].

Для пошуку спеціалістів IT-рекрутери найчастіше використовують такі джерела, як:

- професійні мережі (LinkedIn, 23%);
- рекомендації (19%);
- корпоративні бази даних (16%).

Часто для пошуку роботи програмісти використовують такий сайт, як Djinni.co. Це професійна IT-мережа, яка допомагає кандидатам рівня Intern та Junior (тобто тим, що мають мінімальний досвід чи не мають досвіду взагалі) знайти швидко роботу. Послуги найму є безкоштовними, якщо вказана кандидатом заробітна плата не перевищує \$1200. Українські девелопери розробили цю мережу, якою нині активно користується майже весь світ. Крім того, рекрутерами використовується мережа під назвою Dou.ua, де вільно реєструються програмісти з усієї України. Ця платформа допомагає не тільки у пошуку кандидата, а й в аналізі ринку професій та рівня заробітних плат, що допомагає розрахувати бюджет компанії під час найму працівника.

Таблиця 2

Особливості методів підбору персоналу

ХЕДХАНТИНГ	РЕКРУТИНГ	СКРИНІНГ
«Якісний пошук»	«Поглиблений підбір»	«Поверхневий» підбір на «масові» позиції
Враховує особисті та ділові якості кандидата. Підбір проводиться з урахуванням особливостей підприємства і повним отриманням усіх даних про кандидата. Підбір ключових менеджерів і фахівців.	Підбір по формальними вимогами з урахуванням особливостей ділових і особистісних якостей кандидата. Вибір кращих із наявних у базі, часто здійснюється через оголошення в ЗМІ.	Підбір за формальними вимогами (освіта, стать, вік, досвід роботи). Ймовірність вдалого закриття вакансії становить 5–10%

Джерело: розроблено авторами на основі даних [5]

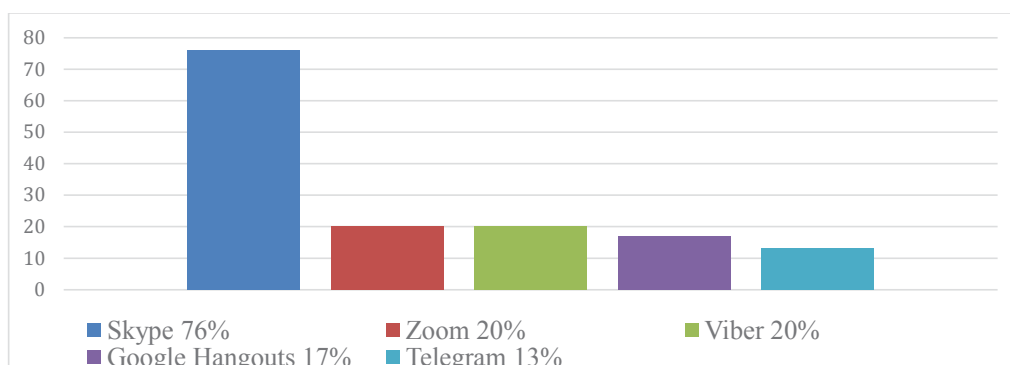


Рис. 2. Використання онлайн-платформ для проведення співбесід

Джерело: розроблено авторами на основі даних [8]

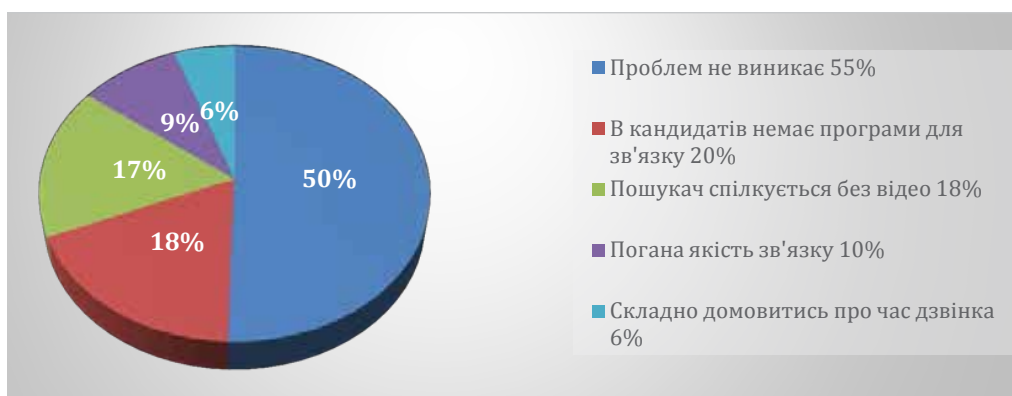


Рис. 3. Опитування щодо зручності проведення онлайн-співбесід

Джерело: розроблено авторами на основі даних [7]

Рідше для пошуку фахівців використовують сайти для пошуку роботи, професійні ресурси розробників Github, Stackoverflow, Habrahbr (15%) і соціальні мережі (11,5%) [9]. Проте, незважаючи на те, що соціальні мережі не займають основного місця у процесі рекрутингової діяльності, у 2020 році сайти типу Facebook, Instagram та Telegram набули неабиякої популярності у пошуку IT-спеціалістів та отримали назву «соціального рекрутингу».

Соціальний рекрутинг являє собою процедуру пошуку і найму претендентів із використанням соціальних платформ, а саме онлайн-сервісів, які слугують відображенню зв'язків між людьми. Подібні сайти з успіхом використовуються багатьма провідними світовими компаніями для реклами й просування власного бренду і залучення кандидатів. У відборі персоналу через соцмережі виділяються дві основні категорії:

- пошук інформації про потенційних працівників;
- застосування медіаресурсів для поширення інформації про вакансії.

Ключовими перевагами соціального рекрутингу можна вважати:

- 1) скорочення витрат і прискорення процесів підбору персоналу;
- 2) велику аудиторію платформи (65% користувачів молодше 35 років);
- 3) прямий доступ до претендентів і легкість підтримки контактів;
- 4) можливість аналізу профілів кандидатів;
- 5) супутній розвиток позитивного hr-бренду;
- 6) актуальну базу, що постійно поповнюється.

Крім того, актуалізується питання використання відеоінтерв'ю, особливо останнім часом, через карантинні заходи та обмеження урядом звичайного режиму праці оффлайн. Близько 60% організацій звертаються до відеоінтерв'ю для першого знайомства з кандидатами. До того ж, деякі програми телеконференцій, серед яких Breezy, Zoom, Montage, Interview4 та Jobvite, мають технічні можливості записувати інтерв'ю. Це полегшує іншим рекрутерам, завдяки перегляду інтерв'ю з вибраними кандидатами, прийняття остаточного рішення щодо їхньої кандидатури.

За останнім опитуванням рекрутерів сайтом Rabota.ua, для онлайн-співбесід рекрутери вибирають Skype, що зображено на рис. 2:

Проте онлайн-співбесіди ускладнюються подекуди поганим зв'язком, не у всіх кандидатів є відеокамери, а часом і необхідні програми (особливо це стосується підбору робітничих спеціальностей). Однак більшість рекрутерів успішно адаптувалися й не відчують проблем із проведенням онлайн-співбесід узагалі. Тому на кінець квітня 2020 року ми маємо найбільш актуальні дані, висвітлені на рис. 3:

До карантину дві третини українських рекрутерів активно використовували онлайн-співбесіди. Під час карантину таких уже близько 80%. У період карантину 34% рекрутерів щодня проводять по декілька онлайн-співбесід: 43% – декілька на тиждень; 34% – декілька на день; 14% – декілька за карантин; 9% – раз за тиждень.

Отже, можемо стверджувати, що останнім часом функції соціальних мереж постійно поліпшуються. Це полегшує рекрутерам пошук кандидатів різних профілів, і, як результат, це дає набагато ширший спектр пошуку най-

кращого кандидата або, як стверджує сучасна HR-спільнота, таланту. Насправді близько 94% менеджерів із набуття талантів працюють у мережі на сайтах соціальних медіа, щоб відшукати найкращі таланти.

Висновки. Таким чином, рекрутмент – це не просто теорія та не тільки практична система пошуку персоналу. Це серйозний фактор, який багато в чому визначає ситуацію на ринку праці і являє собою потужний інструмент розв'язання багатьох кадрових проблем. Зважаючи на те, що останніми роками наш світ усе більше «діджиталізується», стає прогресивнішим та переходить у режим онлайн у всіх сферах діяльності, це не могло не торкнутися і сфери рекрутингу. Проведене дослідження не вичерпує усієї проблеми впровадження та розроблення нових підходів щодо сучасного рекрутингу, особливо у соціальних мережах, однак окремі проблеми та шляхи їх вирішення спонукають до продовження досліджень в означеній сфері діяльності.

Список використаних джерел:

1. Лобза А. В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25.
2. Купер Д., Робертсон І., Тинлайн Р. Відбір, оренда й найом персоналу: технології тестування з оцінкою. Пер. з англ. І.: ТОВ «Вершина», 2005. 400 с.
3. Ващенко В.В. Дослідження понятійно-категоріального апарату рекрутингу на промислових підприємствах. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності* : Зб. наук. праць. Маріуполь, ДВНЗ «ПДТУ», 2019. Вип. 14. С. 282–285.
4. HR-портал. HR-сообщество и публикации. URL: www.hr-portal.ru (дата звернення: 16.06.2020).
5. Перший великий огляд по українській IT-індустрії, 31 січня 2019. URL: <https://rubryka.com/2019/01/31/oglyad-it-industriyi-ukrayiny/> (дата звернення: 16.06.2020).
6. Rabota.ua. URL <https://rabota.ua/ua/company541675/vacancy6998146> (дата звернення: 16.06.2020).
7. Telegram-канал «Прозора Робота»: цікаві інсайти ринку праці від robota.ua 2020, 3 квітня. URL: <https://prohr.rabota.ua/telegram-kanal-prozora-robota-tsikavi-insayti-rinku-pratsi-vid-robotua-ua/> (Дата звернення: 16.06.2020).
8. DOU.UA. URL: <https://dou.ua/> (дата звернення: 16.06.2020).

References:

1. Lobza A.V., Klymenko S.Y. (2016) *Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnyh ukrayinskyh pidpryyemstvah, tendenciyi rozvytku rekrutyngu* [Features of personnel selection at modern Ukrainian enterprises, trends in recruitment]. Vol. 5. Pp. 87-90. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2016_5_25.
2. Kuper D., Robertson I., Tynlajn R. Vidbir orendu j najom personalu: texnolohiji testuvannja z ocinkoju [Selection, hiring and hiring of personnel: testing technologies with assessment] Kyiv: TOV «Vershyna», p. 400.
3. Vaschenko V.V. (2019) *Doslidzennja ponjatijno-katehorialnoho aparatu rekrutyntu na promyslovyh pidpryyemstvah* [Research of conceptual and categorical apparatus of recruitment at industrial enterprises], vol. 14. P. 282–285.
4. HR-portal. HR-soobschestvo s publykacii. Available at: www.hr-portal.ru.
5. Pershyj velykyj ohljad po ukrainskij IT-industrii (2020). Available at: <https://rubryka.com/2019/01/31/oglyad-it-industriyi-ukrayiny>.
6. Rabota.ua. Available at: <https://rabota.ua/ua/company541675/vacancy6998146>.
7. Telegram-kanal «Prozora Robotu»: cikavi insajty rynku praci vid robota.ua (2020). Available at: <https://prohr.rabota.ua/telegram-kanal-prozora-robotu-tsikavi-insayti-rinku-pratsi-vid-robotua-ua/>.
8. DOU.UA. Available at: <https://dou.ua/>.

Лобза А. В.доктор філософії в галузі економіки,
доцент кафедри економіки і соціально-трудо­вих відносин
Університету митної справи та фінансів**Бикова А.Л.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і соціально-трудо­вих відносин
Університету митної справи та фінансів**Пильгун А.Р.**студентка
Університету митної справи та фінансів**Lobza Alla, Bykova Adel, Pilgun Alena**
University of Customs and Finance

ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ РЕКРУТИНГОВИХ АГЕНТСТВ НА УКРАЇНСЬКОМУ РИНКУ ПРАЦІ

PECULIARITIES OF THE ACTIVITIES OF THE RECRUITING AGENCIES IN THE UKRAINIAN LABOR MARKET

У статті наведені основні особливості функціонування рекрутингових агентств у сучасних умовах, визначено особливості рекрутингу у бізнес-процесах діяльності сучасних підприємств. Авторами проаналізовано етапи та методи рекрутингу, завдання рекрутингових агентств і їхні проблеми, систематизовано сучасні різновиди рекрутингу. Сформульовано основні принципи ефективного підбору персоналу. Обґрунтовано важливість ефективності та професіоналізму персоналу кадрових агентств. Виділено основні фактори, що впливають на діяльність компаній із пошуку та підбору персоналу. Проаналізовано рейтинг провідних рекрутингових агентств України. Обґрунтовано актуальність дослідження ринку рекрутингових послуг, що підтверджується зміною попиту на послуги кадрових агентств.

Ключові слова: підбір персоналу, рекрутер, рекрутерська інформація, рекрутинг персоналу, рекрутингове агентство, управління персоналом.

В статье представлены основные особенности функционирования рекрутинговых агентств в современных условиях, определены особенности рекрутинга в бизнес-процессах деятельности современных предприятий. Авторами проанализированы этапы и методы рекрутинга, задачи рекрутинговых агентств и их проблемы, систематизированы современные разновидности рекрутинга. Сформулированы основные принципы эффективного подбора персонала. Обоснована важность эффективности и профессионализма персонала кадровых агентств. Выделены основные факторы, влияющие на деятельность компаний по поиску и подбору персонала. Проанализирован рейтинг ведущих рекрутинговых агентств Украины. Обоснована актуальность исследования рынка рекрутинговых услуг, что подтверждается изменением спроса на услуги кадровых агентств.

Ключевые слова: подбор персонала, рекрутер, рекрутерская информация, рекрутинг персонала, рекрутинговое агентство, управление персоналом.

The article presents the main features of the functioning of recruitment agencies in modern conditions, identifies the features of recruitment in the business processes of modern enterprises. The authors analyze the stages and methods of recruitment, the tasks of recruitment agencies and their problems, systematize modern types of recruitment. The basic principles of effective personnel selection are formulated. Today, great importance is attached to the search for qualified personnel who fully meet all the requirements of the company, so under the influence of this factor, there are several trends in the development of recruitment agencies, such as drawing up a complete list of requirements for the candidate. The features of recruiting in the business processes of modern enterprises are determined. The stages and methods of recruiting, the tasks of recruiting agencies and their problems are analyzed. The modern types of recruiting are systematized. The main factors that influence the activity of companies in

the search and recruitment are highlighted. The rating of the leading recruitment agencies of Ukraine is analyzed. The relevance of the study of the recruiting services market is substantiated, which is confirmed by the changing demand for the services of recruitment agencies. The importance of efficiency and professionalism of staff of staffing agencies is substantiated. The tasks of the recruiting agency as a subject of the Ukrainian labor market are specified. The main factors influencing the activities of search and recruitment companies are highlighted. The rating of the leading recruitment agencies of Ukraine is analyzed. The urgency of the research of the recruitment services market is substantiated, which is confirmed by the change in the demand for the services of recruitment agencies. It is proposed to use a certain algorithm of the recruitment agencies' activity in the Ukrainian labor market as an effective job of recruiting and recruiting. Recommendations have been developed to improve the areas of recruitment and agency activities in order to effectively provide a wider range of quality services to clients.

Key words: personnel selection, recruiter, recruitment information, personnel recruitment, recruitment agency, personnel management.

Постановка проблеми. Останні тенденції ринку праці свідчать про його складне становище, що підтверджує високий рівень безробіття та зниження економічної активності населення, водночас спостерігається брак кваліфікованих кадрів, що зумовлює діяльність кадрових та рекрутингових агенцій.

В останні роки відбуваються серйозні зміни управлінських підходів більшості успішних українських фірм у напрямі посилення уваги до людського, насамперед професійно-культурного складника своєї діяльності. Це у свою чергу вимагає комплексного розгляду сфери управління персоналом. При цьому найважливішим аспектом аналізу стає уявлення про цілісний організаційно-управлінський контекст функціонування і розвитку організації. В Україні спостерігається досить високий рівень попиту організацій та підприємств на послуги рекрутингових агенцій, що свідчить про їхню значущість для ринку праці та сфери управління персоналом організацій. Ринок рекрутингових послуг в Україні характеризується великою кількістю рекрутингових агенцій, але не всі вони в змозі надати клієнтам якісні та оперативні послуги з пошуку та підбору необхідного для компаній персоналу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблемам діяльності рекрутингових агентств на українському ринку праці присвячені роботи зарубіжних та вітчизняних учених, таких як: М. Армстронг, Р. Дж. Еренберг, Ф. Бернірі, В. Паундстоун, Д. Ломмел, Н. Гада-Джейн, Г. Десслер, Р. Каплан, Д. Нортон, М.Г. Белопольський, Т.О. Галайда, В.О. Герасименко, А.С. Завгородній, О.А. Зінченко, О.М. Зотова, С.Ю. Клименко, В.В. Копейкіна, С.Ю. Кулакова, В.Ю.Лисак, А.В.Лобза, Т.Г.Логутова, О.М.Орлова, А.І. Кибанова, С.А. Карташова, С.В. Иванова, І.А. Кокорева, М.Н. Магура, Ю.Г. Одегова, В.М. Семендяк, Я.С. Семеняк, В.С. Чирва та інші.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Сучасний стан дослідження проблем сфери надання рекрутингових послуг можна охарактеризувати як неповний,

а напрям наукових досліджень удосконалення кадрових послуг – досить новий, оскільки нині закінченої теорії технології надання рекрутингових послуг немає, а механізм удосконалення послуг представляється найцікавішим у період розвитку ринку. Отже, є необхідність у подальшому дослідженні тенденцій та проблем рекрутингу в сучасних кризових соціально-економічних умовах, що впливає на розвиток ринку праці. Це зумовлює актуальність дослідження, що полягає у визначенні особливостей надання рекрутингових послуг в Україні, виявленні основних тенденцій і проблем рекрутингових компаній в умовах сучасної економічної ситуації.

Мета дослідження полягає у загальненні теоретико-методологічних аспектів і розробленні практичних рекомендацій щодо діяльності рекрутингових агентств як невід'ємного складника системи управління персоналом, функціонування якого перебуває під безпосереднім впливом сучасних тенденцій розвитку ринку праці.

Виклад основного матеріалу дослідження. Рекрутинг може бути представлений у вигляді особливого бізнес-процесу, спрямованого на підбір та відбір персоналу за критеріями, визначеними компанією-замовником. Рекрутинг допомагає успішному здійсненню бізнесу в будь-якій галузі. Ця діяльність може бути здійснена рекрутинговими агентствами, а також менеджерами, що займаються пошуком персоналу [1, 2]. Під час звернення до агентств, які спеціалізуються на рекрутингу, виникають значно більші витрати, ніж під час розміщення оголошень у ЗМІ. Однак пошук співробітників за допомогою таких агентств характеризується значними перевагами: економією часу, безкоштовною заміною наданої агентством кандидатури співробітника, який за якими-небудь параметрами не підійшов підприємству-замовнику.

Об'єктивними факторами актуалізації потреби у рекрутинговій діяльності в Україні є поєднання незавершеності структурних реформ в економіці та суспільстві із входженням економіки країни в затяжну економічну кризу.

Сьогодні кадри підприємств мають досить високий рівень зовнішньої ротації. Труднощі професійної кар'єри працівника змушують його або шукати більш високої посади в інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюється більше половини нових підприємств). Реалізація успішної кар'єри залежить від професіоналізму працівника. Саме в цьому і полягає її економічна сутність.

Більшість рекрутингових агентств прагнуть до вдосконалення своїх знань і умінь, а також до посилення своїх конкурентних переваг на ринку кадрових послуг [5, с. 130–134]. Для досягнення цих цілей першочергове значення має чітке планування і неухильне дотримання основних етапів рекрутингу. Як і для будь-якого складного процесу, для рекрутингу характерна послідовність етапів, яку не слід змінювати навіть з урахуванням того, що рекрутер може бути представлений або консультантом рекрутингового агентства, або менеджером із персоналу, або самим керівником підприємства, в діяльності якого проявилася необхідність набору персоналу (рис. 1).

Рекрутинг може бути здійснений з урахуванням таких етапів:

1. Підприємству-замовнику слід звернутися до рекрутингового агентства і передати йому документ, що містить перелік основних вимог щодо претендента.

2. Рекрутинговому агентству необхідно визначити джерела пошуку кандидатів. Такі джерела можуть включати інтернет-ресурси, відомості про співробітників, які працюють в інших фірмах, бази даних випускників вишів, а також різних відкритих джерел інформації. Рішення про використання того чи іншого ресурсу остаточно приймає саме підприємство-замовник.

3. Після визначення кандидатів рекрутингової агенції необхідно перейти до проведення первинного відсіву. Рекрутеру необхідно вивчити резюме всіх потенційних працівників і відібрати найкращих.

4. Потім рекрутинговій агенції слід перейти до проведення вторинного відсіву. З цією метою представнику агентства необхідно зв'язатися з кожним з учасників вторинного відсіву по телефону і запросити його на співбесіду. Протягом цього етапу рекрутинговій компанії доцільно перевірити достовірність відомостей про кожного з кандидатів за допомогою відділу безпеки. Перевірка правдивості відомостей про місце навчання, попереднього місця роботи, а також анкетних даних необхідна саме на цьому етапі для того, щоби знизити ймовірність обману і його негативного впливу на кінцевий результат рекрутингу.

5. Далі рекрутингове агентство здійснює передачу відомостей про перспективних кандидатів підприємству-замовнику, яке слідом за цим переходить до особистої співбесіди і вибору найкращого кандидата.

6. Представником підприємства-замовника приймається позитивне рішення про прийом на роботу кандидата, який пройшов усі етапи відбору.

7. Підприємство-замовник переходить до укладення контракту з найкращим кандидатом і здійснює перерахування коштів рекрутингової агенції за надані послуги.

Технології та методи підбору персоналу розвиваються швидкими темпами, що відображає потреби бізнесу в кваліфікованих фахівцях, здатних просувати підприємства вперед. Більшість із методів, актуальних кілька років тому, пішли в минуле. Для рекрутингу використовуються певні сучасні спо-

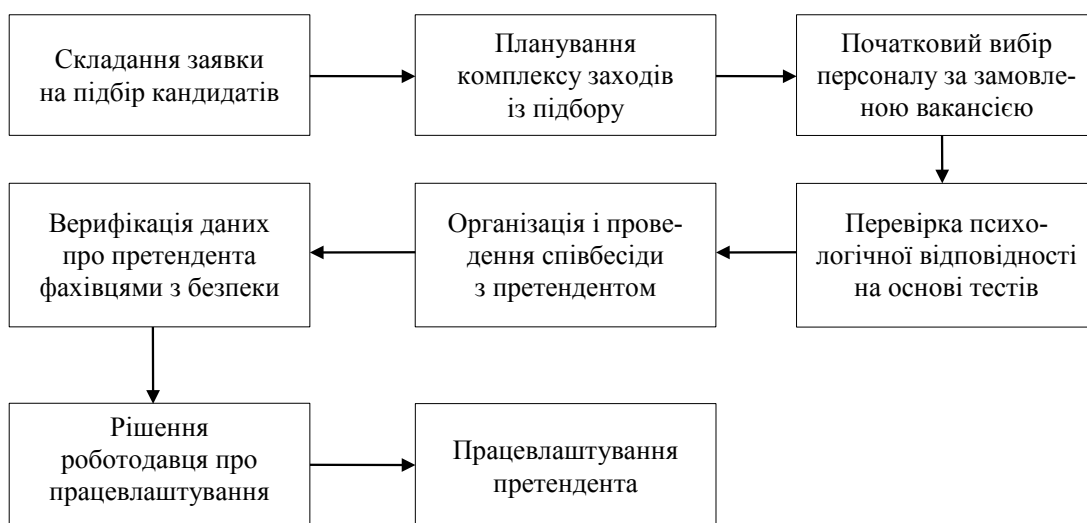


Рис. 1. Систематизація етапів рекрутингу [5, с. 130–134]

Таблиця 1

Класифікація окремих методів рекрутингу

Назва методу	Характеристика методу
Онлайн-рекрутмент	Пошук кандидатів у мережі Інтернет
Ситуаційне інтерв'ю	Основні пункти компетентності майбутнього працівника є найважливішими характеристиками майбутнього співробітника, необхідними для якісного виконання поставлених завдань
Стресове інтерв'ю	Стресове інтерв'ю допомагає оцінити професійні якості кандидата. Наприклад: рекрутер спізнюється на співбесіду і при цьому грубить
Масовий підбір персоналу	Масовий підбір характеризується великою кількістю однакових вакансій і короткими термінами їх заповнення
Прелімінарінг	Список претендентів формується з числа успішних студентів і учнів профільних навчальних закладів. Кандидатам пропонується стажування з можливістю подальшого працевлаштування
Хедхантинг	Чітке завдання – замовник хоче бачити цього фахівця в штаті своєї організації. Для виконання замовлення від HR-фахівця потрібен збір інформації, вивчення сильних і слабких сторонах, інтересів – усього, що допоможе зав'язати переговори

Джерело: складено авторами на основі даних [1; 9]

Таблиця 2

Коло завдань рекрутингового агентства як суб'єкта ринку праці

Сфера інтересів рекрутингового агентства	
Завдання, орієнтовані на внутрішнє середовище рекрутингового агентства	Завдання, орієнтовані на зовнішнє середовище рекрутингового агентства
Задоволення потреб підприємств-замовників у нових співробітниках	Забезпечення високорентабельних характеристик і результатів діяльності рекрутингового агентства
Забезпечення певних гарантій якості представлених претендентів на вакансії	Постійне підвищення кваліфікації персоналу рекрутингового агентства
Надання пропозицій щодо закриття вакансій підприємства-замовника в зазначений у договорі термін	Реалізація комплексу маркетингових заходів із просування рекрутингового агентства на ринку

Джерело: складено авторами на основі даних [8]

Таблиця 3

Класифікаційні характеристики рекрутингових агентств

Назва	Характеристика
Класичні агентства ExecutiveSearch	Такі рекрутингові агентства орієнують свою діяльність на вакансії для керівних посад. У центрі їхньої уваги – вакансії для управлінців вищої ланки. Пошук ведеться прямим методом
Агентства SelectionRecruitment	Рекрутингові агентства такого типу орієнтовані на вакансії для персоналу, що не має керівних функцій. Робота ведеться на основі акумулювання інформації про претендентів і поширення інформації про відкриті вакансії
Агентства SelectionRecruitmenttraExecutiveSearch	Ці рекрутингові агентства об'єднують методи роботи двох попередніх типів рекрутингових агентств, своєю конкурентною перевагою вважають якість і професіоналізм під час виконання завдання роботодавця-замовника
Скринінгові (поверхневі) агентства	Рекрутингові агентства цього типу орієнтовані на вакансії для працівників із середньою або низькою кваліфікацією. Вони не створюють свою систему акумулювання інформації про претендентів і не поширюють самі інформацію про відкриті вакансії. Лише зіставляють інформацію з відкритих джерел про вакансії і бажаючих працевлаштуватися. Вимог щодо якості роботи не витримують

Джерело: складено авторами на основі даних [4]

Таблиця 4

Рейтинг провідних рекрутингових агентств України

Місце в 2019	Місце в 2018	Агентство	Кількість голосів
1	3	GoldenStaff	155
2	2	Навігатор	123
3	1	SmartSolutions	121
4	4	Dopomoga	102
5	9	Персонал Сервіс	95
6	10	Фортуна	66
7	6	Manpowergroup	54
8	5	Анкор	49
9	-	Victory-Ukraine	44
10	-	RecruitAlliance	36

Джерело: складено авторами на основі даних [7]

соби підбору персоналу, орієнтовані на конкретну ситуацію (табл. 1).

Рекрутинговими агентствами пропонуються платні послуги з підбору персоналу, що реалізуються на незалежній основі на замовлення підприємства-роботодавця. У завдання рекрутера входить пошук, відбір кандидатів на посади, а також надання замовнику матеріалів для прийняття остаточного рішення про наймання кандидатів на вакантні посади.

Рекрутингові агентства націлені на відповідність інтересам підприємств-замовників, на задоволення їхніх запитів на залучення кваліфікованих співробітників. Запити підприємств-замовників мають широкий діапазон, внаслідок чого саме види потреб підприємств-замовників можуть бути прийняті за класифікаційний критерій під час аналізу типології рекрутингових агентств. У своїй діяльності рекрутингові агентства базуються на тих завданнях, які необхідно вирішити майбутньому співробітнику після працевлаштування, однак першочерговими є все-таки власні завдання рекрутингового агентства як суб'єкта ринку праці (табл. 2).

Для успіху діяльності рекрутингового агентства визначальне значення має наявність кваліфікованих штатних співробітників. Вимоги сучасного ринку праці вказують на необхідність забезпечення довгострокових, взаємовигідних зв'язків із роботодавцями як потенційними клієнтами рекрутингового агентства. Інформаційне забезпечення діяльності рекрутингового агентства досягається за рахунок розширення баз даних про потенційних претендентів на нові робочі місця. Висока кваліфікація співробітників рекрутингового агентства необхідна для забезпечення швидкої адаптації персоналу до застосування прогресивних методик і способів роботи [3, с. 75–84].

Вдале позиціонування рекрутингового агентства на сучасному ринку праці насамперед пов'язано з формуванням його основної

конкурентної переваги. Найчастіше рекрутингове агентство виграє в конкуренції за рахунок свого персоналу. Для перемоги над конкурентами слід підтримувати високий рівень якості в діяльності рекрутингового агентства. Якісні характеристики діяльності рекрутингового агентства визначаються кваліфікацією його співробітників. На сучасному ринку праці першочергове значення має постійне підвищення професійного рівня працівників рекрутингового агентства. Витрати на підвищення кваліфікації співробітників окупаються внаслідок підвищення якості функціонування агентства. На попередніх етапах розвитку цієї сфери діяльності рекрутингові агентства орієнтувалися на отримання замовлень, виняткових за вартістю і вигідністю. Натепер рекрутингові агентства прагнуть до створення високоефективної команди власних фахівців, що в свою чергу забезпечить високівигідне замовлення (табл. 3).

В Україні рекрутингові агентства все більше набирають популярності, і нині вже зареєстровано на території України 859 агентств. Нині, за оцінками спеціалістів у сфері рекрутингу, послугами з пошуку та підбору персоналу користуються понад 15% активно діючих компаній. Найбільшу частину ринку рекрутингових послуг займають послуги з підбору персоналу середнього та вищого менеджменту, а низькорівневі позиції розвинені не досить. Це пояснюється тим, що компанії, що здійснюють пошук персоналу з низьким чи середнім рівнем кваліфікації, або знаходяться на стадії формування корпоративної культури, або не мають бажання займатися чорною роботою.

Дослідницьким центром порталу «Хед-Хантер» було виявлено, що на ринку послуг підбору персоналу в Україні діє жорстка конкуренція за споживачів. Експерти визначили агентства, яким надають перевагу компанії, що діють на ринку України (табл. 4).

Під час розрахунку рейтингу рекрутингових агентств України – 2019 враховується число згадок про агентство і середній бал задоволеності якістю послуг, що надаються. В анкетуванні й опитуванні взяло участь 390 респондентів. Усього було названо 37 кадрових і рекрутингових компаній.

За даними таблиці 4 видно, що у трійку лідерів рейтингу за 2019 рік, як і в минулому 2018 році, увійшли рекрутингові агентства GoldenStaff, «Навігатор» і SmartSolutions. Компанія «Навігатор» зберегла почесне друге місце, а компанії GoldenStaff і SmartSolutions помінялися місцями. Doromoga другий рік поспіль посідає 4-е місце. Агентства «Персонал Сервіс» і «Фортуна» значно піднялися в рейтингу, а Manpowergroup і «Анкор» трохи знизили позиції порівняно з минулим роком. У ТОП-10 увійшли компанії Victory-Ukraine (вперше) і RecruitAlliance, що не входила в «десятку» рейтингу 2018 року.

За даними опитування Міжнародного кадрового порталу hh.ua, швидше за всіх знаходять роботу ІТ-фахівці, лікарі та фармацевти, а також представники мас-медіа. Довше часу може знадобитися працівникам банківської сфери та юристам. Зміни на ринку праці мають кілька причин. По-перше, криза змусила скоротити бюджети на виплату заробітних плат. Роботодавці прагнуть знайти висококваліфікованого фахівця за менші гроші. Крім здешевлення вакансій, ще однією тенденцією є скорочення їх кількості – роботодавцю вигідніше закрити вакантну позицію за рахунок внутрішнього резерву або просто перерозподілити обов'язки між працюючими співробітниками. По-друге, в умовах інфляції і постійного зростання цін пошукачі не поспішають погоджуватися на будь-яку запропоновану зарплату і намагаються «продати» себе дорожче. Як показало опитування, більше половини «білих комірців», як і раніше, не готові знижувати вимоги до зарплати, навіть якщо виникнуть труднощі з пошуком роботи. Чверть – якщо і підуть на зниження, то не більш ніж на 5–10%. Кожен восьмий готовий знизити зарплатні вимоги на 15–20%, практично кожен двадцятий – на 20–30%. За будь-яку винагороду або наполовину меншу від попередньої погодяться працювати лише одиниці.

Останнім часом на ринку рекрутингових послуг в Україні спостерігається зменшення кількості агентств та зниження ціни на їхні послуги. Це пов'язано насамперед із впливом економічної кризи, наслідки якої не оминули й кадрові агентства [6, с. 87–90].

Утримання співробітників є все більш і більш важливим. Натепер співробітники більш впевнені в собі і не бояться шукати нову роботу,

з огляду на можливість найцікавіших і надихаючих варіантів.

За обмеженості ресурсів потрібна чітка розстановка пріоритетів. У зв'язку зі збільшеним обсягів найму, а також з урахуванням неминучого дефіциту коштів на рекрутинг для більшості підприємств розстановка пріоритетів зміститься у бік підвищення ефективності діяльності із заміщення вакансій, тобто потреба в послугах рекрутингових агентств зростає.

Швидкість змін зовнішнього середовища бізнесу все більше зростає, у зв'язку з чим потрібно більш ретельне планування трудових ресурсів із застосуванням складного сучасного інструментарію. Сформовані умови змушують керівників підприємств здійснювати планування трудових ресурсів на основі аналізу масивів даних. Велика частина фахівців у галузі управління талантами поки не готова до складного прогнозування та планування [1, с. 965].

Міжнародні компанії також використовують зовнішній ресурс – діючи на декількох ринках, в умовах нестабільності на одному, починають фокусуватися на іншому. Наприклад, компанія ТОВ «ХадсонГлобалРесорсез» в Україні працює на ринках України, Росії, Молдови, Грузії. Пріоритетним ринком все ж залишається Україна, але в умовах нестабільності компанія може розпочати активний пошук клієнтів в інших країнах [2, с. 82–86].

У процесі рекрутингу випускників і студентів успіх можливий тільки в тому разі, якщо змінюється сам підхід до їх залучення. Нині обсяг витрат підприємств на роботу з навчальними закладами не змінюються, підхід до вирішення цих завдань застарів. При цьому істотно змінюються і самі виші, й очікування студентів.

Багато фахівців вказують на явну нестачу висококваліфікованих рекрутерів. Масштаби рекрутингу зростають, і підприємства стикаються з тим, що їм не вистачає ефективних рекрутерів зі впевненим володінням новими технологіями підбору персоналу. Очевидно це пояснюється ще й тим, що Україна перестала готувати фахівців цієї сфери. Нині в Україні немає спеціальності, яка б забезпечувала підготовку спеціалістів з організації управління людськими ресурсами, не кажучи вже про HR-аналітику та управління талантами, як це вже здійснюється у світовій спільноті. Деякі заклади вищої освіти, розуміючи зростаючу потребу у зазначених фахівцях, залишили освітні програми «Управління персоналом та економіка праці», де їх підготовка здійснюється за спеціальністю 051 «Економіка», галузь знань 05 «Соціальні та поведінкові науки», починаючи з 2016 року. До прикладу, це Донецький національний університет імені Василя Стуса

(м. Вінниця), Одеський національний економічний університет (м. Одеса), Університет митної справи та фінансів (м. Дніпро).

Застосування рекрутингових метрик дає змогу виміряти і відстежити успішність найму, а також провести оптимізацію процесу найму кандидатів у організацію. Під час забезпечення коректного використання цих показників можливо оцінити процес рекрутингу та зрозуміти, чи наймає компанія відповідний персонал. Підвищення ефективності підбору кадрів вимагає застосування сучасних методик і способів організації роботи рекрутингових агентств:

1. Вакансії підприємства повинні бути розділені на дві групи: першу групу вакансій підприємство закриває самостійно, а другу групу закриває за допомогою рекрутингового агентства.

2. Кожна вакансія повинна мати докладний якісний опис або змістовну професіограму. Вимоги до рівня освіти та досвіду роботи слід формулювати обґрунтовано. Компетенції претендента на вакансію необхідно представити максимально виважено, не завищуючи їх, але і не занижуючи. Пропозиції роботодавця із заробітної плати та компенсаційного пакета потрібно представляти таким чином, щоб підкреслити всі вигоди потенційного співробітника.

3. Слід ретельно опрацювати заявки на послуги рекрутингового агентства.

4. Необхідним є проведення моніторингу роботи рекрутингового агентства і забезпечення зворотного зв'язку.

5. Слід якомога професійніше забезпечити проведення співбесід із кандидатами на вакансії.

6. Підприємству-замовнику не слід без підстав затягувати час під час прийняття рішень щодо кандидатів.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, функція рекрутингу, з одного боку, має бути інтегрована до наявної системи управління персоналом, а з іншого боку, може передаватися для виконання кадровим агентствам, які розширяють горизонти пошуку необхідних фахівців та дадуть змогу зекономити час і кошти. Ефективне застосування рекрутингу сприяє стабілізації ринку праці, досягненню стратегічних цілей організацій-роботодавців, підвищенню мобільності і конкурентоспроможності працівників.

Якщо вимоги до професіоналізму кандидатів є важливішими, ніж вартість рекрутингу і час закриття вакансії, підприємству варто застосувати технології прямого пошуку, персоналізованого рекрутингу або хедхантингу, в іншому разі більш прийнятними є скринінг (підбір кандидатів на основі формальних ознак), класичний або точковий рекрутинг (пошук талантів у конкретних організаціях).

Проведені дослідження підтверджують необхідність потреби у фахівцях з організації управління людськими ресурсами, HR-менеджерів, HR-аналітиків та спеціалістів з управління талантами, що підтверджується досвідом світової спільноти.

Список використаних джерел:

1. Галайда Т.О., Завгородній А.С. Діяльність рекрутингових компаній як посередників на ринку праці та напрямки її вдосконалення. *Економіка та суспільство*. 2017. № 13. С. 963–968.
2. Герасимова В.О., Чирва В.С. Інноваційні методи рекрутингу в сучасних умовах. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 27. С. 82–86.
3. Зленко А.М., Ісайкіна О.Д., Мірошніченко Д.А. Особливості національного рекрутингу. *Економічний вісник університету*. 2018. № 37/1. С. 75–84.
4. Кулакова С.Ю., Копейкіна В.В., Зотова О.М. Управління процесом рекрутингу на підприємствах в сучасних умовах. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (дата звернення: 11.04.2020).
5. Лисак В.Ю., Семендяк В.М. Суть та значення рекрутингу в системі управління персоналом підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 2(13). С. 130–134.
6. Лобза А.В., Клименко С.Ю. Особливості підбору персоналу на сучасних українських підприємствах, тенденції розвитку рекрутингу. *Молодий вчений*. 2016. № 5. С. 87–90.
7. Офіційний сайт GoldenStaff. URL: <https://www.staff.ua> (дата звернення: 13.04.2020).
8. Семеняк Я.С. Особливості надання рекрутингових послуг в Україні в сучасних економічних умовах. *Економіка і організація управління*. 2016. № 3(23). С. 410–416.
9. Сучасні персонал-технології як засіб забезпечення ефективної системи найму та адаптації персоналу: вітчизняний та зарубіжний досвід / А. В. Лобза, К. А. Юрченко // *Молодий вчений*. 2015. № 11(2). – С. 74–80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29__19.

References:

1. Galayda T.O., Zavgorodniy A.S. (2017). Diialnist rekrutynhovykh kompanii yak poserednykiv na rynku pratsi ta napriamy yii vdoskonalennia. [Activities of recruitment companies as intermediaries in the labor market and directions of its improvement]. *Economy and society*. No. 13. P. 963–968.
2. Gerasimova V.O., Chirva V.S. (2018). Innovatsiini metody rekrutynhu v suchasnykh umovakh. [Innovative recruiting methods in modern conditions]. *Black Sea Economic Studies*. No. 27. P. 82–86.
3. Zlenko A.M., Isaykina O.D., Miroshnichenko D.A. (2018). Osoblyvosti natsionalnoho rekrutynhu. [Features of national recruiting]. *University Economic Bulletin*. No. 37/1. Pp. 75–84.
4. Kulakova S.Y., Kopeikina V.V., Zotova O.M. (2018). Upravlinnia protsesom rekrutynhu na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh. [Management of the recruiting process at enterprises in the present conditions]. *An efficient economy*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/47.pdf (accessed 11 April 2020).
5. Lisak V.Yu., Semendyak V.M. (2019). Sut ta znachennia rekrutynhu v systemi upravlinnia personalom pidpriemstva. [The essence and importance of recruiting in the enterprise personnel management system]. *Azov Economic Bulletin*. No. 2 (13). Pp. 130–134.
6. Lobza A.V., Klimenko S.Yu. (2016). Osoblyvosti pidboru personalu na suchasnykh ukrainskykh pidpriemstvakh, tendentsii rozvytku rekrutynhu. [Features of staff recruitment at modern Ukrainian enterprises, trends of recruitment development]. *Young scientist*. No. 5. Pp. 87–90.
7. Golden Staff Official Website. URL: <https://www.staff.ua> (accessed 13 April 2020).
8. Semeniak Y.S. (2016). Osoblyvosti nadannia rekrutynhovykh posluh v Ukraini v suchasnykh ekonomichnykh umovakh. [Features of providing recruiting services in Ukraine in the current economic conditions]. *Economics and management organization*. No. 3 (23). Pp. 410–416.
9. Modern personnel-technologies as a means of ensuring an effective system of hiring and adaptation of personnel: domestic and foreign experience / AV Lobza, KA Yurchenko // *YoungScientist*. 2015. № 11 (2). P. 74–80. Access mode: http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_11%282%29__1.

УДК 658.512:330.131

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2020-3-19>**Майданюк С.І.**

кандидат економічних наук;

Паламарчук В.І.

кандидат військових наук, доцент,

Одеський регіональний інститут державного управління
Національної академії державного управління
при Президентіві України**Maidaniuk Serhii, Palamarchuk Volodymyr**Odesa Regional Institute for Public Administration of the
National Academy for Public Administration
under the President of Ukraine

ОНТОЛОГІЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ЯК УМОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

ONTOLOGY OF BUSINESS PROCESSES AS A CONDITION OF MAINTENANCE OF ECONOMIC SAFETY OF THE ENTERPRISE

У статті обґрунтовується необхідність створення та реалізації систем економічної безпеки підприємства. Досліджено суть економічної безпеки підприємства: зміст, завдання, принципи. Визначено, що одним із напрямів забезпечення економічної безпеки підприємства є застосування онтології бізнес-процесів. Досліджено суть онтологічної моделі (це цілісна, динамічно еволюціонуюча модель живого одиничного та конкретного розвиваючого підприємства) та бізнес-процесу. Визначено переваги і недоліки онтологічної моделі та етапи її побудови (відповідь керівництвом підприємства на три питання, мета-онтологія, діяльність «виконання чого-небудь», організація, стратегія, маркетинг). Систематизовано чотири підходи щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства (швидкий аналіз, бенчмаркінг, перепроєктування процесів, реінжиніринг бізнес-процесів).

Ключові слова: бізнес-процес, економічна безпека, онтологічна модель, підприємство, управління.

В статье обосновывается необходимость создания и реализации систем экономической безопасности предприятия. Исследована суть экономической безопасности предприятия: содержание, задачи, принципы. Определено, что одним из направлений обеспечения экономической безопасности предприятия является применение онтологии бизнес-процессов. Исследована суть онтологической модели (это целостная, динамично-эволюционирующая модель живого единичного и конкретного развивающегося предприятия) и бизнес-процесса. Определены преимущества и недостатки онтологической модели и этапы ее построения (ответ руководством предприятия на три вопроса, мета-онтология, деятельность «выполнения чего-либо», организация, стратегия, маркетинг). Систематизированы четыре подхода по оптимизации бизнес-процессов предприятия (быстрый анализ, бенчмаркинг, перепроектирование процессов, реинжиниринг бизнес-процессов).

Ключевые слова: бизнес-процесс, экономическая безопасность, онтологическая модель, предприятия, управление.

The purpose of this article is to study the role of the ontological method in the business process, as a condition of economic safety of the enterprise. In the article the necessity of creation and introduction of system of economic security of enterprise. The importance of economic security of enterprise: essence, objectives, principles. Accordingly, the reliability and efficiency of economic safety of the enterprise and the time spent on management decisions mitigate the destabilizing processes. The commitment to continuous improvement of business processes will achieve the desired results due to mobilization of internal reserves of the enterprise. Given the complexity of the business processes at the enterprise, - the constant change of volume of products (services), change in scope, diversity, complexity, and the complexity of the problems, policy choices and directions of development of entrepreneurship, etc., promotes the formation of a flexible model - ontological. The ontology of business processes allows to improve the management of business processes in enterprises. The article examines the essence of an ontological model (holistic, dynamic, model living units and specific educational enterprise) and

the business process. The advantages and disadvantages of the ontological model and the stages of its construction (management response to the three questions, ontology, the activity of "something to do", organization, strategy, marketing). Four systematic approach to the optimization of business processes of the enterprise, taking into account their direct and indirect impact on the performance of the company, included in the determination of the ontological model of the enterprise and determining the level of economic security. (a quick analysis, benchmarking, process redesign, reengineering of business processes). It is proved that systemic approaches to increase the resilience to internal and external threats to economic security of the enterprise. The article notes that the use of an ontological model of the enterprise gives the opportunity to strengthen the economic security of the enterprise.

Key words: business process, economic security, ontological model of the enterprise, management.

Постановка проблеми. У сучасних умовах країни, підприємства спонукають адаптуватися до умов політичної та соціально-економічної нестабільності та вести пошук адекватних управлінських рішень щодо найскладніших проблем і шляхів зниження загроз функціонуванню та розвитку. У результаті виникає проблема створення та реалізації системи економічної безпеки підприємства, здатної створити умови для зниження рівня загроз діяльності підприємств, це і є одним із найважливіших завдань науки і практики. Одним з пріоритетних інструментів економічної безпеки є процесний підхід до системи управління підприємством та, як наслідок, ефективного функціонування підприємством загалом.

Аналіз основних досліджень і публікацій. Проблемам економічної безпеки підприємств присвячені роботи таких авторів, як В. Безбожний, І. Бланк, О. Козаченко, Д. Комарков, О. Ляшенко, І. Отенко, О. Орлик, В. Пономарьов, Р. Шкрібень та інші [1–6]. Проте необхідно відзначити, що нині серед фахівців та науковців, які займаються цією проблемою, немає єдиної думки щодо забезпечення економічної безпеки бізнес-процесів підприємств, що зумовило актуальність дослідження. Слід зауважити, що, враховуючи складність бізнес-процесів на підприємстві, постійна зміна обсягів продукції (послуг), зміна масштабів діяльності, різноманітності, складності та комплексності розв'язуваних проблем, вибору політики і напрямів розвитку підприємництва тощо сприяє формуванню гнучкої моделі – онтологічної.

Теоретико-методологічною основою дослідження слугували наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених, провідних спеціалістів у сфері бізнес-процесів та економічної безпеки підприємств. У роботі використано загальнонаукові методи: діалектичний, системно-структурного аналізу й синтезу, статистико-економічні методи, узагальнення.

Метою статті є дослідження ролі онтологічного методу в бізнес-процесі як умова економічної безпеки підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасний етап розвитку економіки України

вимагає вдосконалення підходів до управління підприємствами, розроблення такої господарської стратегії, яка дала би змогу підприємству підтримувати свої конкурентні переваги у довгостроковому періоді. Необхідна модель, яка дасть змогу розробляти гнучку систему управління підприємством з урахуванням зміни підприємницького середовища, своєчасно реагувати та створювати економічну безпеку.

Забезпечення економічної безпеки – це підтримання такого стану підприємства, за якого забезпечуються захист інтересів підприємства загалом, а також власників, керівництва, працівників підприємства, зберігається стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз, підтримується здатність до розвитку підприємства, здійснюється прогресивний розвиток компетенцій працівників та використання ресурсів підприємства [1–6].

Слід зазначити, що основними завданнями економічної безпеки є: забезпечення економічної ефективності підприємства (підвищення вартості підприємства, прибутковості тощо), обмеження зростання витрат і зростання кадрового потенціалу, формування ефективної структури фінансового планування та підвищення інвестиційної привабливості, підтримання стійкості в обсягах реалізації продукції підприємства тощо [1–6]. Ці завдання визначають стратегію економічної безпеки як формування та обґрунтування стратегічних пріоритетів, засобів і механізмів вирішення проблем.

Вчені-економісти доводять, що формування системи економічної безпеки підприємства базується на визначених принципах, перелік яких найбільш повно наводиться І.О. Бланком [6]:

1. Системність побудови.
2. Інтегрованість із загальною системою управління підприємством.
3. Орієнтованість на стратегічні цілі розвитку підприємства.
4. Комплексний характер сформованих управлінських рішень.
5. Високий динамізм управління.
6. Варіативність підходів до розроблення окремих управлінських рішень.

7. Адекватність реагування на окремі загрози економічним інтересам.

8. Адаптивність сформованої системи економічної безпеки.

9. Ефективність прийнятих управлінських рішень.

10. Законність прийнятих управлінських рішень.

Ці принципи є основою для формування системи економічної безпеки підприємства. Слід зазначити, що підтримка економічної безпеки підприємства передбачає можливість здійснення контролю над використанням ресурсів, здатність забезпечити конкурентні переваги підприємства у нестабільних умовах підприємницького середовища.

Надійність та ефективність економічної безпеки підприємства і своєчасно прийняті управлінські рішення дають змогу пом'якшити наслідки дестабілізуючих процесів. Концентрація зусиль на постійному поліпшенні бізнес-процесів дасть змогу досягти бажаних результатів за рахунок мобілізації внутрішніх резервів підприємства. Одним із підходів удосконалення бізнес-процесів на підприємствах є використання онтологічної моделі.

Онтологічна модель підприємства – це цілісна, динамічно еволюціонуюча модель живого конкретного підприємства [7; 8]:

– опозитивна фрагментарною модель конгломерату окремих бізнес-процесів, що експліцирують його поведінку;

– дає змогу організувати, структурувати, накопичувати і транслювати досвід його життєдіяльності в конкретних ситуаціях;

– забезпечує самоврядування, виживання і пристосування в середовищі та існування протягом усього життєвого циклу.

Керівники підприємств усвідомлюють важливість того, що треба не просто впроваджувати інформаційні системи у систему управління, а спочатку побудувати й описати модель діяльності самого підприємства, тобто здійснювати опис бізнес-процесів.

Слід зауважити, що проблематика сутності бізнес-процесу підприємства досліджувалася такими вченими-економістами, як Х. Біннер, О. Дума, О. Загородна, В. Серединська, Л. Чорнобай, А. Чухрай та інші [9–13]. Проте єдиного та загального твердження щодо тлумачення поняття «бізнес-процес підприємства» немає. Однак розкривають загальний зміст та враховують у повному обсязі діяльність підприємства такі тлумачення, як:

– бізнес-процес підприємства – це набір пов'язаних між собою дій і функцій, які необхідні для виробництва певного результату, що має цінність для зовнішнього або внутрішнього споживача [10];

– бізнес-процеси – це система взаємопов'язаних і взаємних дій, кінцевими цілями виконання яких є створення продуктів/послуг, що мають цінність для зовнішніх і внутрішніх споживачів [11];

– бізнес-процес є сукупністю послідовних пов'язаних бізнес-операцій, якими управляє так званий «власник» (посадова особа, яка відповідальна за його процес і результати), використовуючи входи (сировину, матеріали, інформацію тощо), за допомогою ресурсів, які є у його розпорядженні (персоналу, устаткування, технології, інфраструктури тощо), перетворює їх у виходи (готову продукцію, інформацію, документацію і тощо) – результати бізнес-процесу, які використовують споживачі [12].

Однак слід зазначити, що початковим недоліком опису бізнес-процесу підприємства є те, що цілісно «побачити» підприємство «очима» одних бізнес-процесів практично неможливо. В інших країнах світу залишаються дуже важливими креативні завдання, численні зв'язки між завданнями, а також зв'язок не тільки між бізнес-процесами, але і між різними структурними елементами підприємства. Як наслідок, єдиного, цілісного бачення щодо опису бізнес-процесу підприємства практично немає, що можливо у разі використання онтології.

Розроблення онтологічної моделі діяльності підприємства дає змогу охоплювати та цілісно описувати діяльність, робить можливим нагромадження, структурування і трансляцію його досвіду і тим самим забезпечує випереджальне прогнозування ситуацій у короткостроковій і довгостроковій перспективі. [8]. Водночас ця модель дає змогу удосконалити управління бізнес-процесами на підприємствах.

До побудови первісної онтологічної моделі керівництву підприємства необхідно визначитися щодо того, як організована діяльність у цьому підприємстві, з погляду відповіді на три запитання [8]:

1. Чи є достатній досвід у діяльності підприємства (вихідний досвід), який можна взяти за основу і необхідно структурувати, упорядкувати і перекласти на мову онтологічної моделі?

2. Де і як акумульований наявний сьогодні досвід підприємства?

3. Є вихідний досвід підприємства реально діючим чи імітаційним? Якою мірою можна йому довіряти (спиратися на нього) з погляду того, що всі суб'єкти ділового обігу залучені до повсякденної діяльності підприємства та переконані і вірять у те, що завдяки саме їхнім конкретним діям все відбувається і підприємство досягає видимих результатів?

Онтологічна модель підприємства є життєдатною. Тому опис і структурування досвіду життєдіяльності підприємства має бути гло-

бальним, а впровадження інструментарію може проходити поетапно, залежно від життєвого циклу підприємства. Таким чином, підприємство вже на перших етапах під час формування моделі може відчувати віддачу від упровадження методології і за необхідності масштабувати її на всі підрозділи або філії. Іноді, на початковому етапі побудови онтологічної моделі, методологія може охоплювати певні підрозділи підприємства, бізнес-завдання, бізнес-процеси, які реалізуються кількома підрозділами.

Проаналізувавши праці [8; 13–15], виокремимо основні етапи побудови онтологічної моделі підприємства:

- мета-онтологія – базується на уявленні корпоративної архітектури як фіксованому концептуальному описі діяльності підприємства;
 - діяльність «виконання чого-небудь» – проявляється через активність, план, здатність, ресурс, ефект;
 - організація – базується на уявленні про взаємодію всіх учасників підприємства;
 - стратегія – базується на поданні ідеї чи явища, які можуть допомогти досягти мети;
 - маркетинг – базується на продажу продукції (наданні послуг) у межах розглянутих інтересів.
- Внаслідок того, що реалізовані бізнес-процеси та інформаційні системи повинні постійно

Таблиця 1

Підходи щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства

Назва підходу	Методи	Характеристика підходу
Швидкий аналіз	<ul style="list-style-type: none"> – рішення SWOT-аналіз; – мозковий штурм; – метод причинно-наслідковий. 	Визначає, що проблеми підприємства не приносять доданої вартості підприємству. Ефективно використовувати під час оптимізації адміністративних бізнес-процесів: удосконалення процесу реалізації продукції (послуг), мотивація персоналу, виявлення проблем сервісу та якості тощо.
Бенчмаркінг		Ефективно використовується під час впровадження інновацій, вдосконалення технологічних процесів, впровадження технічних нововведень тощо. Дає змогу забезпечити економічну безпеку у процесах просування продукції (послуги) за принципово новими каналами збуту, залучення інвестицій; ресурсно-виробничий і науково-технічний потенціали підприємства.
Перепроектування процесів	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз і оптимізація бізнес-процесів на основі ключових показників ефективності; – методика Lean Six Sigma; – методика McKinsey; – розрахунок і зміна фрагментарності процесу; – аналіз бізнес-логіки процесу; – метод функціонально-вартісного аналізу; – метод імітаційного (динамічного) моделювання бізнес-процесів; – розрахунок і аналіз трудомісткості й тривалості бізнес-процесу 	Спрямований на регулювання витрат підприємства, а також виявлення резервів інвестиційних ресурсів усередині підприємства
Рейнжиніринг бізнес-процесів	<ul style="list-style-type: none"> – аналіз матриці розподілу відповідальності; – аналіз автоматизованості процесу 	Оптимізація найбільш проблемних фрагментів у бізнес-процесах, що вимагають автоматизації, або зняття дублювання відповідальності і виконання обов'язків працівниками підприємства приводить до підвищення рівня організації праці за рахунок підвищення продуктивності та мотивації праці, зниження плинності кадрів

адаптуватися до вимог підприємницького середовища, наведені дослідження дають можливість систематизувати підходи щодо оптимізації бізнес-процесів з урахуванням їх прямого і непрямого впливу на індикатори діяльності підприємства, що враховуються під час формування онтологічної моделі підприємства та визначення рівня економічної безпеки підприємства (табл. 1).

Підходи щодо оптимізації бізнес-процесів підприємства дадуть змогу підвищити стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці підприємства. Серед яких можна відзначити:

- зниження науково-технічного потенціалу підприємства, невизначеність інноваційної політики, плінність кадрів;
- скорочення обсягів виробництва;
- наявність структурних диспропорцій в асортименті продукції (послуг);
- зростання дебіторської і кредиторської заборгованості;

– високий рівень зношеності основних фондів;

– низький рівень продуктивності праці та інвестиційної привабливості.

Висновки. Розроблення онтології підприємства дає змогу мінімізувати ймовірність помилки під час побудови бізнес-процесів, створити єдиний депозитарій даних бізнес-процесів та надати можливість прискореної актуалізації об'єктів в онтології у зв'язку з можливостями експорту та імпорту різних моделей.

Узагальнюючи вищесказане, зазначимо, що застосування онтологічної моделі на підприємстві дає можливість укріпити економічну безпеку підприємства.

Подальші наукові дослідження пов'язані з формуванням поетапного забезпечення економічної безпеки підприємства, з урахуванням онтології бізнес-процесу підприємства з метою досягнення бажаного стану підприємства.

Список використаних джерел:

1. Отенко І.П., Комарков Д. В., Шкребень Р.П. Організація фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів інноваційного розвитку підприємства. *БізнесІнформ*. 2017. № 10. URL: www.businessinform.net (дата звернення: 15.06.2020).
2. Ляшенко О.М., Безбожний В.Л. Забезпечення соціально-економічної безпеки підприємства як функція сучасного менеджменту. *Наукові праці Донецького національного технічного університету. Сер.: «Економіка»*. 2008. Вип. 33-1. С. 66–72.
3. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения: монография. Киев: Либра, 2003. 280 с.
4. Орлик О.В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки: у 2 т.: кол. моногр.* Дніпропетровськ: ФОРМ Дробязко С. І., 2014. Т. 2. С. 176–182.
5. Орлик О.В. Методи управління фінансово-економічною безпекою. *Сборник научных трудов SWorld*. 2014. Т. 28. Вып. 1. С. 37–41.
6. Бланк И.А. Управление финансовой безопасностью предприятия. К.: Эльга. 2009. 776 с.
7. Шведин Б.Я. Онтология предприятия: экспириентологический подход. Технология построения онтологической модели предприятия на основе анализа и структурирования живого опыта. М.: ЛЕНАНД. 2010. 240 с.
8. Шведин Б.Я. Онтологическая модель кадровой и организационно-плановой сфер деятельности крупномасштабной организации. *Наукоемкие технологии*. 2006. № 6. URL: <http://radiotec.ru/article/4385> (дата обращения: 15.06.2020).
9. Чорнобай Л.І., Дума О.І. Бізнес-процеси підприємства: класифікація та структурно-ієрархічна модель. *Збірник наукових праць «Економічний аналіз»*. 2015. Том 22. № 2 URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/952> (дата звернення: 15.06.2020).
10. Опис бізнес-процесів компанії. Кому, навіщо і як? <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompanii%D1%97-komu-navishho-i-yak/> (дата звернення: 25.05.2020).
11. Биннер Х.Ф. Управление организациями и производством: от функционального менеджмента к процессному. М: Альпина Бизнес Букс. 2009 (2010). 282 с.
12. Загородна О., Серединська В. Бізнес-процеси підприємства: сутність та класифікація. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (дата звернення: 15.06.2020).
13. Чухрай А.І. Онтологія поняття «бізнес-модель» підприємства. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25824/1/20-94-103.pdf>. (дата звернення: 25.05.2020).
14. Іванченко Н.О. Проектування інформаційно-аналітичних систем управління економічною безпекою підприємства на основі онтологічного підходу. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 2 (18) С. 75 – 78. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/15-2-18-2012.pdf> (дата звернення: 15.06.2020).
15. Буров Є.В., Пасічник В.В. Програмні системи на базі онтологічних моделей задач. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/12873/4burovievpasichnikvvp.pdf> (дата звернення: 15.06.2020).

References:

1. Otenko I.P., Komarkov D.V., Shkreben R.P. (2017) Organizaciya finansovo-ekonomichnoyi bezpeky biznes-procesiv innovacijnogo rozvy`tku pidpry`yemstva [Organization of financial and economic security of the business processes of innovation enterprise]. *BiznesInform* [BusinessInform]. No. 10. URL: www.business-inform.net (accessed: 15.06.2020).
2. Lyashenko O.M., Bezbozhnyj V.L. (2008) Zabezpechennya socialno-ekonomichnoyi bezpeky pidpryemstva yak funkciya suchasnogo menedzhmentu [Ensuring socio-economic security of the enterprise as a function of modern management]. *Naukovi praci Doneczkogo nacional`nogo texnichnogo universytetu. Ser.: «Ekonomika»* [Scientific works of Donetsk national technical University. Ser.: «The economy»]. No. 33–1. pp. 66–72.
3. Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., Lyashenko A.N. (2003) Ekonomy cheskaya bezopasnost predpryatyia: sushhnost y mexanizm obespecheniya [Economic security of enterprise: essence and mechanism to ensure]: monografiya. Kyev: Lybra. 280 p.
4. Orlyk O.V. (2014) Ekonomichna bezpeka pidpryemstva: vlastyvoli, strategiia ta metody zabezpechennya. Ekonomichna bezpeka v umovax globalizaciyi svitovoyi ekonomiky [Economic security of the enterprise: property, strategy and procedures. Economic security in conditions of globalization of the world economy]: u 2 t.: kol. monogr. Dnipropetrovsk: FOP Drobyazko S. I. T. 2. Pp. 176 – 182.
5. Orlyk O.V. (2014) Metody upravlinnya finansovo-ekonomichnoyu bezpekoyu [Methods of management of financial and economic security]. *Sbornyk nauchnyx trudov SWorld* [Collection of scientific works SWorld]. T. 28. No. 1. pp. 37 – 41.
6. Blank Y.A. (2009) Upravlenye fynansovoj bezopasnostyu predpryatyia [Management of financial security of enterprise]. K.: Elga. 2009. 776 p.
7. Shvedyn B.Ya. (2010) Ontologiya predpryatyia: eksperyentologichesky j podxod. Texnologyya postroenyya ontologicheskoy modely predpryatyia na osnove analiza y strukturyrovannyya zhyvogo opyta [Ontology of the enterprise: experientiality approach. Technology the ontological model of the enterprise based on the analysis and structuring of the living experience]. M.: LENAND. 240 p.
8. Shvedyn B.Ya. (2006) Ontologicheskaya model kadrovoj y organizaciyonno-planovoj sfer deyatel'nosti krupnomasshtabnoj organizaciyi [Ontological model of personnel and organizational spheres of planned activities, large-scale organizations]. *Naukoemkyye texnologyy* [High-end technology]. No. 6. URL: <http://radiotec.ru/article/4385> (accessed: 15.06.2020).
9. Chornobaj L.I., Duma O.I. (2015) Biznes-procesy pidpryemstva: klasyfikaciya ta strukturno-iyerarxichna model [Business processes of the enterprise: classification and structural-hierarchical model]. *Zbirnyk naukovyx prac «Ekonomichny`j analiz»* [Collection of scientific works "Economic analysis"]. Tom 22. No. 2. URL: <https://www.econa.org.ua/index.php/econa/article/view/952> (accessed: 15.06.2020).
10. Opys biznes-procesiv kompaniyi. Komu, navishho i yak? [Description of the business processes of the company. Who, why and how?] URL: <https://gc.ua/uk/opis-biznes-procesiv-kompani%D1%97-komu-navishho-i-yak/> (accessed: 15.06.2020).
11. Bynner X.F. (2009) Upravlenye organizaciyamy y proyzvodstvom: ot funkcionalnogo menedzhmenta k processnomu [Management of organizations and manufacturing: from functional management to process]. M: Al`py`na By`znes Buks. 282 p.
12. Zagorodna O., Seredynska V. Biznes-procesy pidpryemstva: sutnist ta klasyfikaciya [Seredynskiy Business processes of an enterprise: essence and classification]. URL: http://sophus.at.ua/publ/2016_12_14_kampodilsk/sekcija_section_3_2016_12_14/biznes_procesi_pidpriemstva_sutnist_ta_klasifikacija/136-1-0-2192 (accessed: 15.06.2020).
13. Chuxraj A.I. Ontologiya ponyattya «biznes-model» pidpryemstva [Ontology of the concept «business model» of the enterprise]. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/25824/1/20-94-103.pdf>. (accessed: 15.06.2020).
14. Ivanchenko N.O. (2012) Proektuvannya informacijno-analitychnyx system upravlinnya ekonomichnoyu bezpekoyu pidpryemstva na osnovi ontologichnogo pidxodu [Designing information-analytical systems of management of economic safety of the enterprise on the basis of the ontological approach]. *Visnyk Berdyanskogo universytetu menedzhmentu i biznesu* [Bulletin of Berdyansk University of management and business] No. 2 (18) pp. 75–78. URL: <http://old.bumib.edu.ua/sites/default/files/visnyk/15-2-18-2012.pdf> (accessed: 15.06.2020).
15. Burov Ye.V., Pasichny`k V.V. Programni systemy na bazi ontologichnyx modelej zadach [Software systems based on ontological models of problems]. URL: <http://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2018/jun/12873/4burovievpasichnikovp.pdf> (accessed: 15.06.2020).

Побережна З.М.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та бізнес-технологій
Національного авіаційного університету**Poberezhna Zarina**

National Aviation University

**ЗАКОНИ ТА ЗАКОНОМІРНОСТІ ЯК БАЗИС СТВОРЕННЯ
ЕФЕКТИВНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ АВІАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ****LAWS AND REGULARITIES AS A BASIS FOR CREATING
EFFECTIVE BUSINESS MODELS OF AVIATION ENTERPRISES**

На основі ідентифікації змісту проведено систематизацію законів та закономірностей управління з позиції наукового обґрунтування їхньої природи як методологічної основи пізнання законів, що діють у сфері управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі. Автором узагальнено законодавчий базис формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі, який поєднує в собі два контури. Першим контуром є методологічний інструментарій управління авіапідприємством, який передбачає низку методів, принципів, елементів, моделей та підходів. Другий контур створює законодавчий базис і складається із законів та закономірностей управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства. На основі дослідження закону синергізму автором розглянуто та адаптовано основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств.

Ключові слова: закони, закономірності, управління, бізнес-модель, авіаційне підприємство, синергічний ефект.

На основе идентификации содержания проведена систематизация законов и закономерностей управления с позиции научного обоснования их природы как методологической основы познания законов, действующих в сфере управления авиапредприятием на основе эффективной бизнес-модели. Автором обобщен законодательный базис формирования и управления авиапредприятием на основе эффективной бизнес-модели, который сочетает в себе два контура. Первым контуром является методологический инструментарий управления авиапредприятием, который предусматривает ряд методов, принципов, элементов, моделей и подходов. Второй контур создает законодательный базис и состоит из законов и закономерностей управления формированием бизнес-модели авиапредприятия. На основе исследования закона синергизма автором рассмотрены и адаптированы основные источники возникновения синергетического эффекта в бизнес-моделировании развития авиапредприятий.

Ключевые слова: законы, закономерности, управление, бизнес-модель, авиационное предприятие, синергический эффект.

In the article, based on the study of approaches to understanding the essence of such categories as laws and patterns, the author offers his own vision of the concept of patterns of management. Based on the identification of the content, the systematization of laws and laws of management from the standpoint of scientific substantiation of their nature, as a methodological basis for knowledge of the laws in the field of airline management on the basis of an effective business model. The author has formed his own legal basis for the formation and management of the airline on the basis of an effective business model that combines two contours. The first outline is the methodological tools of airline management, which provides a number of methods, principles, elements, models and approaches. The second circuit creates the legal basis and consists of laws and patterns of management of the formation of the business model of the airline. Among the basic laws of managing the formation of the business model of the airline, the author highlights the specialization and integration, compliance of the business model with the objectives of its operation, rational use of time for the business model, emergence (synergy) of business model formation, correlation and adequacy of control and management subsystems. business model management, optimal decentralization of business model management and compliance of the formed business model with the external environment. Based on the study of the law of synergy, the

author considers and adapts the main sources of synergy in business modeling of airline development. The main laws of managing the formation of the business model of the airline include: intellectualization of management of holistic development in the process of business modeling, strengthening the processes of division and cooperation of labor in the management of the business model, the predominant effectiveness of conscious uniform management of the business model. optimization of the number of stages of business model management, concentration of business model management functions, prevalence of control over the business modeling process, compliance of the social content of business model management with the forms of ownership of the means of production.

Key words: laws, regularities, management, business model, aviation enterprise, synergy effect.

Постановка проблеми. В умовах ринкових трансформацій та загострення конкуренції серед підприємств, що функціонують на вітчизняному та міжнародному ринках авіаперевезень, актуальним питанням є формування адаптивної та ефективної бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання. У цьому аспекті для забезпечення сталого стратегічного розвитку з орієнтацією на довгостроковий успіх на ринку будь-яке авіапідприємство у процесі створення та удосконалення власної бізнес-моделі повинно враховувати й використовувати загальні закони та специфічні закономірності системного розвитку та управління.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Розвиток законів та закономірностей в управлінській науці має досить тривалу історію, основу якої становлять праці Н. Макіавеллі, Ф. Тейлора, А. Файоля, Г. Емерсона, Д. Мак-Грегора та ін. Саме наукові праці цих учених стали теоретичним базисом для сучасного розуміння законів та закономірностей управління різними економічними системами (підприємствами, установами, організаціями тощо). Дослідження поглядів сучасних науковців О.В. Баєва, В.Д. Бакуменко, Н.Г. Баркова, І.Н. Дорошкевича, Л.О. Згалат-Лозинської, А.А. Козлова, О.Є. Кузьміна, Д.А. Новикова, Н.В. Ревуцької, Н.І. Фетісової, Г.О. Швинданенка, В.С. Шевченка щодо законів та закономірностей управління підприємством засвідчили, що серед сучасних науковців не сформовано єдиного підходу до визначення системи загальних законів управління підприємствами. Це значною мірою ускладнює можливості побудови ефективної бізнес-моделі розвитку підприємств у різних сферах діяльності, а також у авіаційній галузі.

Метою статті є систематизація та поглиблення сучасних знань у сфері визначення загальних законів та закономірностей, які слугують базою створення та розвитку ефективних бізнес-моделей авіаційних підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток системи управління в межах сформованої бізнес-моделі підприємства підпорядкований дії відповідних об'єктивних законів та закономірностей. Правильне розуміння механізму їхньої дії в поєднанні з раціональним

використанням визначає рівень управління, ефективність управлінської діяльності. Іншими словами, чим вищим є досягнутий рівень управління, тим більше система менеджменту підприємства об'єктивним законам управління. Тому необхідно ідентифікувати зміст та провести систематизацію законів і закономірностей управління з позиції наукового обґрунтування їхньої сутності як методологічної основи пізнання природи та суті законів, що діють у сфері управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі.

У філософських працях у трактуванні змісту категорії «закон» наголошується на визначенні суттєвих ознак закону. Одні науковці найважливішими вважають причинно-наслідкові зв'язки, інші – необхідні, треті – суттєві, четверті – внутрішні тощо. При цьому наголошується на виникненні, становленні явищ, системи тощо. Це виявляє потребу у з'ясуванні рушійних сил розвитку основних законів [5].

У сучасному розумінні закони та закономірності – це об'єктивна категорія, на основі якої встановлюються причинно-наслідкові зв'язки між процесами та об'єктами розвитку бізнес-моделі діяльності підприємства. Закони та закономірності завжди носять об'єктивний характер, тобто не залежать від волі людей, а, навпаки, визначають їхню волю, свідомість і наміри.

Закон – це об'єктивно існуюча непорушність, заданість, що склалася в процесі існування певного явища, його зв'язків і відносин із навколишнім світом, яка не залежить ні від чийої волі. Закон відображає конкретний та необхідний зв'язок між певними економічними явищами [3, с. 16]. Водночас закон – необхідне, істотне, стійке, повторюване відношення між явищами у економічній системі [4, с. 44].

Закономірність – це початкове формулювання закону на початку його теоретичного осмислення і дослідження [3, с. 16]. Закономірність – це стійко діючі причинно-наслідкові зв'язки явищ та процесів. Закономірності (на відміну від законів) не носять обов'язкового характеру [4, с. 44].

Отже, у наведених визначеннях поняття «закон» наголошується на зв'язках між явищами, процесами та їхніми складовими еле-

ментами, а також між властивостями речей та всередині речей [2, с. 305]. Проте управління – це поєднання практичної діяльності та міжособистісних відносин, які відіграють надзвичайну роль, оскільки і об'єкт, і суб'єкт управління – люди, особистості, які намагаються реалізувати власні інтереси та амбіції.

Закони управління економічними системами, на відміну від природничих законів, не можна відносити до всезагальних. Це відображається в тому, що природа людини як істоти розумної проявляється в її поведінці (економічній, соціальній, трудовій), що зумовлюється не лише об'єктивними законами та закономірностями, але й суб'єктивною природою людей. Закони управління не носять абсолютного характеру, оскільки окремі люди та їх групи (трудові колективи, неформальні групи) у своїй діяльності можуть відхилитися від «правильної» поведінки, що диктується законами управління. Тому вважаємо, що закони управління, що виявляють тільки найзагальніші, типові властивості й ознаки системи менеджменту в процесі формування бізнес-моделі розвитку суб'єктів господарювання доцільно вважати скоріше «квазі-законами», а простіше – закономірностями, ніж законами.

Водночас форми прояву законів управління по-різному впливають на процеси управління формуванням бізнес-моделі і водночас на розвиток підприємства як системи загалом. Це неминує породжує відповідні соціально-економічні наслідки, що залежатимуть від умов дії певного закону. У цьому контексті слід наголосити на тому, що оптимальні умови функціонування бізнес-моделі зумовлюють раціональні форми прояву відповідного закону управління. Якщо закон управління в процесі формування бізнес-моделі підприємства реалізується в умовах, які відхиляються від нормальних, тоді мають місце відхилення форми прояву закону від нормальних, що призведе до негативних управлінських наслідків чи рішень.

Враховуючи сказане, вважаємо за доцільне навести уточнене визначення змісту поняття «закон управління підприємством» на основі розробленої бізнес-моделі, під яким пропонуємо розуміти таке: закони управління в процесі розроблення та функціонування бізнес-моделі підприємства відображають найсуттєвіші, релевантні, стабільні та повторювані взаємозв'язки між елементами бізнес-моделі та учасниками процесів її функціонування, що дають змогу розкрити природу та внутрішній зміст її довгострокового розвитку. Вважаємо, що системи управління бізнес-моделями є відкритими, і водночас значний вплив на їхній розвиток справляють чинники зовнішнього середовища,

а тому саме на цій обставині наголошується в наведеному визначенні.

За результатами проведеного ретроспективного аналізу окремих концептуальних підходів провідних учених щодо виділення законів та закономірностей управління можна стверджувати, що сформований теоретико-методологічний фундамент у цьому напрямі може бути використаний у практиці бізнес-моделювання, проте необхідно враховувати і більш сучасні наукові підходи, які відображатимуть сучасний стан розвитку управлінської науки XXI ст. Авторське бачення законодавчого базису формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі (рис. 1).

Найзагальнішими законами управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі слід вважати закони спеціалізації та інтеграції. Зокрема, важливим є закон спеціалізації в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства. У сучасних умовах процес формування та розвитку бізнес-моделей авіапідприємств неможливий без застосування найновітніших технологічних процесів, технічних засобів, інформаційних ресурсів, а також високого ступеня організації праці та виробничої діяльності. Для управління такою складною організаційно-економічною системою, як авіаційне підприємство, на основі сформованої ефективної бізнес-моделі потрібні вузькоспеціалізовані знання і навички фахівців у сфері бізнес-моделювання, що призводить до розмежування загальних функцій, їх прояву у конкретних умовах створення бізнес-моделі авіапідприємства. Водночас система управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємства включає соціально-психологічні, економічні, технологічні та організаційно-технічні аспекти, а тому фахівці мають володіти високим рівнем професіоналізму та вузькоспеціалізованими компетенціями у сфері кожного з визначених напрямів.

Закон інтеграції в управлінні формуванням бізнес-моделі авіапідприємства відображає встановлення інтеграційних зв'язків у системі бізнес-моделювання. Інтеграція, тобто об'єднання, в системі управління бізнес-моделлю впливає з потреби власне самого авіапідприємства вимог щодо управлінням.

Отже, інтеграція – це об'єднання, з одного боку, спеціалізованих управлінських дій на певних етапах управління в загальний управлінський процес, а з іншого боку – підрозділів, ланок, служб у єдиний організаційний механізм – авіапідприємство. Інтеграція у системі формування бізнес-моделі спрямовується на забезпечення єдності зусиль усіх підрозділів, служб, працівників з метою виконання поставлених завдань розвитку авіапідприємства шляхом

встановлення правил, процедур, управлінської ієрархії, особистих зв'язків, стилів керівництва.

Як показує практика, сучасні авіапідприємства досить часто об'єднуються в різні організаційні форми ринкової економіки (холдинги, корпорації, кластерні утворення тощо). Головними мотивами інтеграції авіапідприємств слід вважати намагання охопити більшу частину конкурентного ринку, підвищити ефективність надання транспортних послуг та забезпечити диверсифікований підхід до формування бізнес-моделі діяльності. Конкретне авіаційне підприємство, яке інтегрується у склад нового

суб'єкта господарювання, має можливість вивести на новий рівень свій виробничий потенціал і водночас скоротити техніко-експлуатаційні витрати, розширити ринок і асортимент послуг, утримувати і збільшувати власну рентабельність, а також за рахунок упровадження гнучкої цінової політики стати успішним на міжнародному ринку авіаперевезень.

Вважаємо, що закон відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства цілям її функціонування відображає ключові аспекти цілепокладання у системі бізнес-моделювання. Ефективна спільна діяльність працівників у будь-

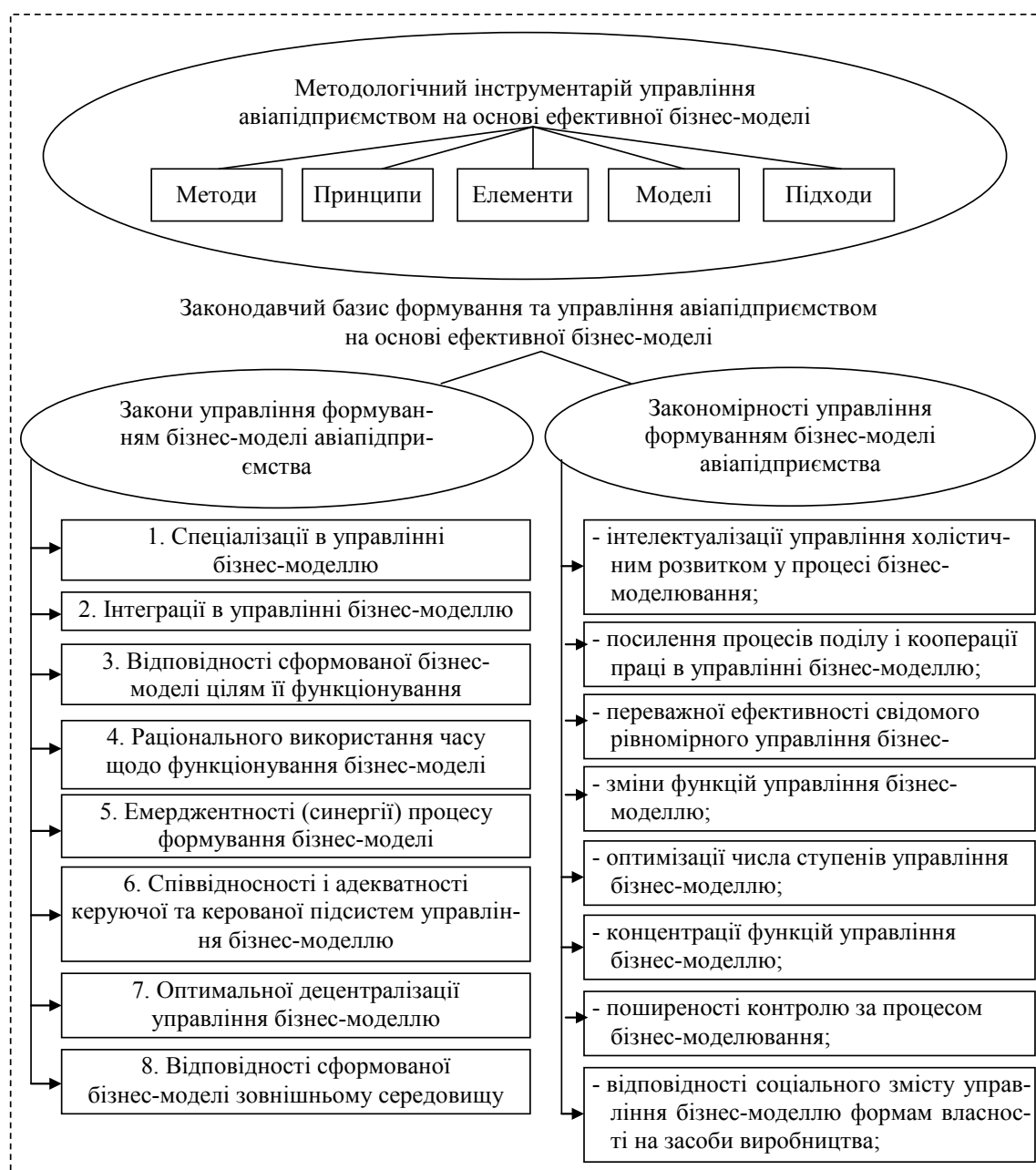


Рис. 1. Законодавчий базис формування та управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі

Джерело: власна розробка автора

якій організації можлива лише за наявності визначеної загальної мети (цілей розвитку).

Враховуючи сказане, можна стверджувати, що загальна мета є основою створення та розвитку будь-якого авіапідприємства в межах сформованої бізнес-моделі. Саме мета відображає стратегічний напрям бізнес-моделювання. Зміст загальної мети відображає усі види ресурсів, яких потребує авіапідприємство, щоб ефективно розвиватися на базі сформованої бізнес-моделі, а також функціональні сфери діяльності (засоби та інструменти досягнення мети) працівників авіапідприємства.

Вважаємо, що загальна мета встановлює ступінь залежності авіапідприємства від факторів зовнішнього середовища як важливого джерела ресурсів і умов його функціонування та розвитку за параметрами визначеної бізнес-моделі. Формуючи загальну мету та цілі, керівники авіапідприємства повинні врахувати потенціал зовнішнього середовища у забезпеченні їх необхідними ресурсами, а також параметри їхньої діяльності в умовах, що визначаються зовнішнім середовищем. Таким чином, загальна мета та цілі відображають не тільки прогнозований результат діяльності авіапідприємства, але й умови, за яких він може бути досягнутий у межах наявної бізнес-моделі розвитку.

У сучасних умовах прискорення розвитку ситуації на конкурентних ринках особливого значення набуває дія закону раціонального використання часу щодо функціонування бізнес-моделі авіапідприємства. Іноді цей закон ще трактують як закон економії часу [3; 7]. Слід зазначити, що дія цього загального закону управління розповсюджується на усі сфери матеріального виробництва та надання послуг. Для потреб бізнес-моделювання його можна інтерпретувати таким чином: будь-яка економія, яка формується у межах сформованої бізнес-моделі розвитку підприємства, в кінцевому рахунку зводиться до економії часу. Іншими словами, ефективність управління і, відповідно, досягнення поставленої мети розвитку бізнес-моделі авіапідприємства напряму залежать від швидкості реакції менеджера на потреби конкурентного ринку та мобілізації резервів для задоволення цих потреб. Розробляючи конкретну бізнес-модель під певне авіапідприємство, потрібно враховувати, що рішення в системі менеджменту повинні прийматися та реалізовуватися у більш короткий термін, ніж конкуруючим підприємством, що позитивно впливатиме на кінцеві результати діяльності авіапідприємства.

Закон емерджентності (синергії) процесу формування бізнес-моделі розвитку авіапід-

приємства має ключове значення в умовах диверсифікованого зростання авіапідприємств на конкурентних ринках. Термін «синергія» (sinergia) у перекладі з грецької означає «спільна дія», «співпраця», «співдружність» [6, с. 120]. Є різні трактування цього поняття, проте зміст синергічного ефекту можна відобразити як зростання ефективності діяльності в результаті інтеграції, злиття окремих частин у єдину систему. У буквальному розумінні йдеться про явища, які виникають через вплив різних факторів, тоді як окремо кожний із них не забезпечує належного результату. Математичний опис закону синергії позначають «формулами» $1 + 1 = 3$ або $2 \times 2 > 4$. Синергію в економіці характеризують за відповідними аспектами: взаємодія в межах окремих видів бізнесу, персоналу, ресурсів, знань тощо.

Слід зазначити, що актуальність прояву закону синергізму як багатогранного економічного явища підвищується в умовах формування бізнес-моделей диверсифікованих авіаційних компаній, а також стратегічних альянсів у сфері авіаційного бізнесу. Також поширеною сферою прояву синергетичного ефекту часто стає об'єднання кількох авіапідприємств в одну компанію шляхом злиття чи поглинання. За таких умов забезпечується досягнення істотного збільшення ефективності створеної диверсифікованої авіаційної компанії порівняно із сумарною ефективністю її окремих «частин» (локальних авіапідприємств) до об'єднання.

Синергійні результати від побудови бізнес-моделі розвитку авіапідприємства на основі об'єднання чи диверсифікації досить вагомі в такому разі:

- оптимізація внутрішньої системи управління й контролю за розвитком сформованої бізнес-моделі;
- консолідація та зосередження фінансових ресурсів для забезпечення максимального прибутку, оптимізації витрат, загального підвищення ефективності стратегії тощо.

Адаптуючи науковий підхід Г.О. Швиданенко та Н.В. Ревуцької [6], можна відобразити основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств (рис. 2).

Водночас практика функціонування авіапідприємств засвідчує одну специфічну закономірність у прояві синергічного ефекту, що слід пов'язувати із незнанням об'єктивних законів синергії. Це, у свою чергу, часто призводить до негативних результатів під час формування бізнес-моделей розвитку авіапідприємств, які не здатні забезпечувати досягнення прийняттого значення синергічного ефекту під час функціонування на конкурентних ринках.

Так, корпоративні рішення у сфері дивестицій (реалізації, ліквідації активів), зміна параметрів бізнес-портфеля або трансформація існуючої бізнес-моделі авіакомпанії повинні враховувати можливість отримання або навпаки – відсутності відповідних синергічних ефектів.

У контексті проблематики дослідження важливе значення надаємо дії закону співвідносності й адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Під співвідносністю пропонуємо розуміти відповідність керуючої системи керованій у межах визначеної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства. Зміна співвідносності суб'єкта й об'єкта управління авіапідприємством відбувається під впливом різних факторів. Найважливішими з них вважаємо організаційні й економічні. Саме ці фактори впливають на зростання вартості управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Водночас ця

тенденція має об'єктивну основу, оскільки відображає об'єктивні тенденції процесів зростання технічного рівня формування бізнес-моделей на базі використання сучасних ІТ-систем та інших технічних засобів управління.

Вартість управління бізнес-моделлю авіапідприємства підвищується також за рахунок новітніх вимог, запропонованих щодо нього сучасним виробництвом. Ці вимоги проявляються через сформовані організаційні та соціальні умови. Так, якщо порівняно недавно бізнес-моделювання в системі менеджменту авіапідприємства могло здійснюватися кадрами з вищою загально-технічною освітою, то нині для здійснення ефективного управління потрібні фахівці із спеціальною підготовкою у сфері бізнес-моделювання. Бізнес-моделювання стало відособленою професією, і цій професії необхідно навчати. Це зазвичай вимагає додаткових витрат на управління.

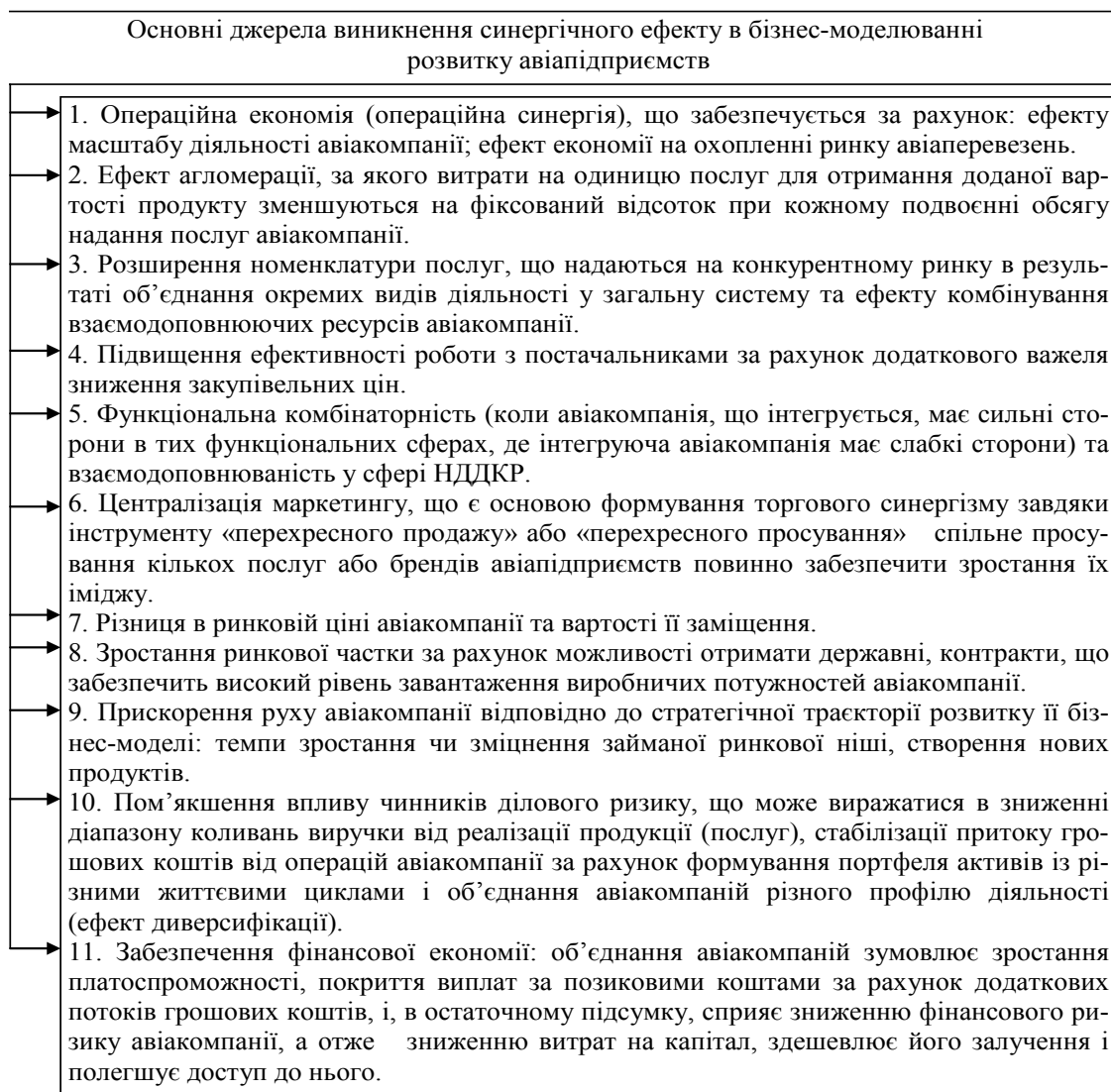


Рис. 2. Основні джерела виникнення синергічного ефекту в бізнес-моделюванні розвитку авіапідприємств (адаптовано за [6])

Підсумовуючи сказане вище, закон співвідносності й адекватності керуючої та керованої підсистем управління бізнес-моделлю авіапідприємства доцільно сформулювати таким чином: зміни співвідношення керуючої і керованої систем бізнес-моделювання є закономірним процесом розвитку авіапідприємства і визначаються зростаючим рівнем його організаційного, науково-технічного та соціально-психологічного розвитку.

Окремого розгляду потребує дія закону оптимальної децентралізації управління бізнес-моделлю авіапідприємства. Оптимальне співвідношення централізації і децентралізації в системі управління бізнес-моделлю авіапідприємства означає необхідність розподілу завдань, функцій і повноважень (прав і відповідальності по рівнях ієрархії управління) [1, с. 23].

Водночас під час затвердження певної бізнес-моделі розвитку авіапідприємства варто пам'ятати, що сума прав в управлінні – величина досить стійка: скільки повноважень добавилося в окремих відокремлених одиницях, стільки їх зменшилося у центрі компанії. Простіше кажучи, в боротьбі за владу виграш одного завжди означає програш іншого.

Централізоване управління в межах сформованої бізнес-моделі являє собою таке вибудовування системи управління і такої організації її функціонування, за якої встановлюється стійка, постійно діюча й досить жорстка підпорядкованість кожної ланки системи суб'єкту управління цієї бізнес-моделі. Водночас централізоване управління не означає принципово твердої регламентації діяльності в межах сформованої бізнес-моделі функціонування авіапідприємства, а повна централізація управління в соціально-економічній системі неможлива в принципі.

Вважаємо, що визначена децентралізація складових елементів бізнес-моделі функціонування авіапідприємства зумовлюється відмінними умовами їхнього функціонування, усю сукупність яких у достатньому ступені неможливо врахувати централізовано. В умовах розвитку великих авіаційних компаній виявляється, що чим вища концентрація і масштаби діяльності на конкурентному ринку, тим складнішою і важливішою стає координація роботи відокремлених структурних одиниць компанії. За таких умов найменші диспропорції здатні призвести до значних втрат, до порушення нормального перебігу процесу господарювання, і чітка координація діяльності всіх елементів бізнес-моделі може бути забезпечена тільки високоцентралізованою керуючою системою. З іншого боку, зростання масштабів господарської діяльності, охоплення різних

ринків авіаперевезень (насамперед міжнародних), поглиблення спеціалізації за умов високоцентралізованого управління приводить до переважання управлінських служб суб'єкта управління і вимагає делегування його повноважень нижчестоящим рівням, тобто проведення децентралізації на рівні розвитку встановленої бізнес-моделі.

У сучасних умовах зростання рівня динамізму та нестабільності ринкового середовища виняткового значення набуває дія закону відповідності сформованої бізнес-моделі авіапідприємства зовнішньому середовищу. Будучи відкритою системою, будь-яке авіапідприємство не може функціонувати в довгостроковій перспективі відособлено від впливу факторів зовнішнього середовища, що постійно змінюється. Тому під час вибору конкретної бізнес-моделі розвитку, організації її функціонування, формуванні структури управління необхідно враховувати інтереси різних суб'єктів ринку, а саме: споживачів, ресурсні обмеження постачальників, нормативно-правове регулювання з боку держави тощо. Такий підхід слід вважати стратегічно орієнтованим та здатним забезпечити тим самим авіапідприємству базис для стабільного розвитку та ефективного функціонування в межах вибраної бізнес-моделі.

На відміну від законів, закономірності управління в системі бізнес-моделювання авіапідприємств відображають об'єктивно існуючі, стійкі, постійно повторювані взаємозв'язки відповідних елементів розробленої бізнес-моделі, а також явищ у процесі управління.

Однією з ключових у сучасних умовах слід вважати закономірність інтелектуалізації управління холістичним розвитком у процесі бізнес-моделювання авіапідприємств.

Ключовими інструментами системи холістичного управління на підприємстві є інтелектуалізація як бізнес-процесів, так і основних складників комерційно-виробничої діяльності на постійній основі. Інтелектуалізація управління може відбуватися в єдиному просторі господарювання підприємства із використанням інформаційного забезпечення, побудованого на інноваційно-технологічній модульній платформі, елементи якого взаємодіють між собою задля підтримання ефективності управлінських рішень, що сприятиме можливості застосування холістичного управління на підприємстві.

До загальних закономірностей управління бізнес-моделлю доцільно віднести також посилення процесів поділу й кооперації праці в управлінні авіапідприємством. Ця закономірність відображає, з одного боку, необхідність чіткого горизонтального та вертикального поділу праці в процесі створення управлінської

бізнес-моделі, що пов'язані з розвитком відповідних галузей (у тому числі й авіаперевезень), розширенням масштабів управлінських систем, появою нових функцій та видів діяльності. З іншого боку, поділ праці в системі бізнес-моделювання відображає його координацію, тобто узгодженість дій керуючої системи, що виражається в кооперації управлінської праці.

Щодо впливу закономірності переважної ефективності свідомого планомірного управління бізнес-моделлю авіапідприємства, то його можна пояснити тим, що система управління з плановою регуляцією процесів бізнес-моделювання, що протікають у ній, фактично більш ефективна, ніж системи управління із безсистемною регуляцією процесів бізнес-моделювання авіапідприємства. Підтвердженням цієї закономірності є широке використання програмно-цільового підходу, системного підходу й діагностики на всіх рівнях управління бізнес моделлю авіапідприємств у сучасному суспільстві.

Закономірність зміни функцій управління відображає необхідність використання деяких функцій та відмову від виконання інших функцій на різних ієрархічних рівнях управління процесом бізнес-моделювання авіапідприємств. Так, якщо на рівні центрального управління диверсифікованої авіакомпанії вирішуються стратегічні питання, з якими пов'язана інвестиційна політика компанії та розподіл фінансового результату, то на рівні кожного авіапідприємства, яке входить до складу стратегічного авіаційного альянсу, вирішуються переважно оперативні питання, які пов'язані з наданням послуг для конкретного конкурентного ринку.

Важливим слід вважати вектор впливу закономірності оптимізації числа ступенів управління бізнес-моделі, яка припускає усунення зайвих ланок управління, що забезпечує збільшення його гнучкості й оперативності.

Основним змістом загальної закономірності концентрації функцій управління є те, що кожний ступінь управління в процесі бізнес-моделювання авіапідприємства прагне до збільшення концентрації функцій, іншими словами, до розширення і росту чисельності управлін-

ського персоналу. Цю закономірність можна проілюструвати за даними про необґрунтоване збільшення чисельності бюрократичного апарату, що спостерігається у великих міжнародних авіакомпаніях.

Якщо говорити про вплив закономірності поширеності контролю за процесом бізнес-моделювання, то вона відображає залежність між числом підлеглих і можливостями ефективного управління їхньою діяльністю в процесі формування бізнес-моделі авіапідприємства і контролю їхніх дій з боку керівника. Оптимальним у системі бізнес-моделювання вважається існування 7–10 підлеглих у безпосередньому підпорядкуванні одного керівника.

Вважаємо, що закономірність відповідності соціального змісту управління бізнес-моделлю формам власності на засоби виробництва на авіаційних підприємствах передбачає необхідність створення систем управління розробленою бізнес-моделлю адекватних формам власності на засоби виробництва у цій галузі (на ринку авіаперевезень). Так, приватизація державних авіаційних підприємств привела до розширення різноманіття організаційно-правових форм цих підприємств і значно послабила централізоване управління їхньою діяльністю.

Висновки Можна зробити загальний висновок, що закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств мають об'єктивний характер і реалізуються в процесі управлінської діяльності людей. Закони та закономірності управління повинні повною мірою враховуватися під час формування методологічного інструментарію управління авіапідприємством на основі ефективної бізнес-моделі, що забезпечить максимальну її результативність та оптимальність із погляду параметрів часу та ресурсів.

Загалом проведене дослідження дасть поштовх до наступного етапу – розроблення концептуальних основ формування організаційно-економічного механізму управління бізнес-моделлю на конкурентоспроможних ринках, який повинен враховувати загальні закони та закономірності управління формуванням бізнес-моделі авіапідприємств.

Список використаних джерел:

1. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: монографія. Київ. Вид-во УАДУ, 2000 р. 328с.
2. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Основи менеджменту: підручник. К.: «Академвидав», 2003. 416 с.
3. Дорошкевич И.Н., Козлов А.А., Баркова Н.Г. Менеджмент: учебно-методический комплекс. Гродно: ГГАУ, 2011. Ч. 1. 139 с.
4. Новиков Д.А. Законы, закономерности и принципы управления. *Инновации в менеджменте*. №7. 2016. С. 44-53.
5. Баева О.В., Згалат-Лозинська Л.О., Фетісова Н.І. Основи менеджменту: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. К.: Центр учбової літератури, 2008. 599 с.

6. Швиданенко Г.О., Ревуцька Н.В. Формування бізнес-моделі підприємства : навч. посіб. К. : КНЕУ, 2013. 423 с.
7. Шевченко В.С. Конспект лекцій з дисципліни «Менеджмент та адміністрування (Менеджмент)» (для студентів усіх форм навчання напряму підготовки 6.030601 – Менеджмент та слухачів другої вищої освіти за спеціальністю 7.03060101 – Менеджмент і адміністрування (за видами економічної діяльності)). Харків : ХНУМГ ім. О. М.Бекетова, 2016. 104 с.

References:

1. Bakumenko V.D. (2000) Formuvannya derzhavno-upravlinskykh rishen: Problemy teorii, metodologiyi, praktyky: monografiya. [Formation of public administration decisions: Problems of theory, methodology, practice]. Kyiv. Vyd-vo UADU. (in Ukrainian).
2. Kuzmin O.Ye., Melnyk O.G. (2003) Osnovy menedzhmentu: pidruchnyk. [Fundamentals of management]. K.: «Akademvy dav». (in Ukrainian).
3. Doroshkevych Y.N., Kozlov A.A., Barkova N.G. (2011) Menedzhment: uchebno-metodycheskyj kompleks. [Management]. Grodno: GGAU. Ch. 1. (in Ukrainian).
4. Novikov D.A. (2016) Zakony, zakonomernosti i principy upravleniya. [Laws, laws and principles of management]. *Innovacii v menedzhmente*. Vol. 7. pp. 44–53. (in Russian).
5. Bayeva O.V., Zgalat-Lozynska L.O., Fetisova N.I. (2008) Osnovy menedzhmentu: navchalnyj posibnyk dlya studentiv vyshhykh navchalnykh zakladiv. [Fundamentals of management]. K.: Centr uchbovoyi literatury. (in Ukrainian).
6. Shvydanenko G.O., Revuczka N.V. (2013) Formuvannya biznes-modeli pidpryyemstva : navch. posib. [Formation of business model of the enterprise]. K. : KNEU. (in Ukrainian).
7. Shevchenko V.S. (2016) Konspekt lekciy z dyscypliny «Menedzhment ta administruvannya (Menedzhment)» (dlya studentiv usix form navchannya napryamu pidgotovky 6.030601 – Menedzhment ta sluxachiv drugoyi vyshhoyi osvity za specialnistyu 7.03060101 – Menedzhment i administruvannya (za vydamy ekonomichnoyi diyalnosti)). [Lecture notes on the subject "Management and Administration (Management)". Xarkiv : XNUMG im. O. M. Beketova. (in Ukrainian).

Дегтярєва О.О.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки підприємства
та організації підприємницької діяльності
Одеського національного економічного університету**Degtiareva Olga**

Odesa National Economic University

ЗАСТОСУВАННЯ PDCA-ЦИКЛУ ДЛЯ ЦІЛЕЙ ЕНЕРГЕТИЧНОГО КОНТРОЛІНГУ

PDCA-CYCLE FOR ACHIEVING THE ENERGY CONTROLLING GOALS

У статті досліджено новітній підхід до підвищення ефективності в енергетичній сфері – енергетичний контролінг, призначенням якого служить переведення концептуальних засад контролінгу в енергетичну сферу. Його функцію енергетичного планування розглянуто в контексті інвестиційного планування в енергетичній сфері промислового підприємства. Для забезпечення процесу постійного покращення інвестиційного планування в енергетичній сфері запропоновано використовувати PDCA-цикл (або інакше цикл Шухарта-Демінга), який являє собою послідовне поєднання процесів планування, виконання, перевірки та покращення. Представлено результат впровадження PDCA-циклу в практичну діяльність енергетичного департаменту промислового підприємства України. За результатами дослідження було зроблено висновок щодо можливості застосування енергетичного контролінгу та PDCA-циклу при плануванні інвестицій в енергетичній сфері.

Ключові слова: енергетичний контролінг, енергетичне планування, інвестиційне планування, PDCA-цикл, промислове підприємство.

В статье исследован новейший подход к повышению эффективности в энергетической области – энергетический контроллинг, назначением которого служит перевод концептуальных принципов контроллинга в энергетическую сферу. Его функцию энергетического планирования рассмотрено в контексте инвестиционного планирования в энергетической сфере промышленного предприятия. Для обеспечения процесса постоянного улучшения инвестиционного планирования в энергетической сфере предложено использовать PDCA-цикл (или иначе, цикл Шухарта-Деминга), который представляет собой последовательное объединение процессов планирования, исполнения, проверки и улучшения. Представлен результат внедрения PDCA-цикла в практическую деятельность энергетического департамента промышленного предприятия Украины. По результатам исследования был сделан вывод о возможности использования энергетического контроллинга и PDCA-цикла при планировании инвестиций в энергетической сфере.

Ключевые слова: энергетический контроллинг, энергетическое планирование, инвестиционное планирование, PDCA-цикл, промышленное предприятие.

The paper is dedicated to the further development of the new subdivision of the controlling concept, namely energy controlling. Controlling that is often called as «management control» in the English speaking research area found its popularization in business practice due to efficiency of managerial decisions, transparency of business processes, organization of relevant information flows and so on. Energy controlling brings that all in energy sphere of manufacturing enterprise. Among five functions of energy controlling (planning, informative support of managerial decisions, control supplemented by analysis, regulation, and consulting) the research focuses on planning, more accurately on strategic energy planning. The PDCA-cycle is a mandatory requirement of international standard ISO 50001:2011 «Energy management systems – Requirements with guidance for use». It covers four phases in energy management plan-do-check-act. German researcher in the field of industrial energy strategy and specialist of consulting company EY (Ernst & Young) F.J. Matzen insists: 1) purpose of strategic energy controlling is investment planning; 2) energy investment planning must be done in frameworks of the PDCA-cycle. That's why the research on Ukrainian manufacturing enterprise was done with following tasks: to classify the range of tasks of energy controlling according to the phases of the PDCA-cycle and to define the area of responsibility for their implementation. The corresponding study showed that energy department alone cannot perform energy controlling tasks in the field of investment planning.

It is necessary to join forces with other departments and also (as the ISO 50001: 2011 standard requires) to involve the top management of the enterprise, especially to the Act-phase of the PDCA-cycle. Thus, energy controlling is a adequate solution for the current energy challenges. Strategic energy planning as a function of energy controlling is directly related to investing in the energy sector of a manufacturing enterprise. The PDCA-cycle meets the requirements of the international standard ISO 50001: 2011 and significantly improves investment planning in the energy sector.

Key words: energy controlling, energy planning, investment planning, PDCA-cycle, manufacturing enterprise.

Постановка проблеми. В сучасному світі енергія відіграє величезну роль. Енергетична стратегія України на період до 2035 року визначає основні пріоритети в енергетичній сфері – безпека, енергоефективність, конкурентоспроможність [1]. Оскільки промислові підприємства є найбільшими споживачами енергії, то саме від них залежить успіх реалізації державної стратегії. В умовах коли більшість промислових підприємств використовує енергетичне обладнання, що залишилося ще з радянських часів, ефективне інвестування в енергетичну сферу промислових підприємств стає вирішальним фактором їхньої енергетичної безпеки, енергоефективності та конкурентоспроможності. Удосконалення інвестиційного планування за допомогою використання PDCA-циклу здатне внести свій вклад в просування в практичну діяльність промислових підприємств нового енергоефективного обладнання, сучасних технологій відновлюваних джерел енергії та енергоефективності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню нового напрямку розвитку концепції контролінгу присвячені праці, насамперед, зарубіжних вчених. Р. Гляйх та М. Шульце одними з перших окреслили функціональне та інструментальне коло питань енергетичного контролінгу [2, с. 71–75]. С. Цумпе бачить енергетичний контролінг невід’ємною частиною енергетичного менеджменту [3, с. 127]. Ф. Матцен вважає пріоритетним напрямком енергетичного контролінгу обґрунтування інвестиційних рішень в енергетичній сфері підприємства [4, с. 459]. В Україні питання управління виробничими енергосистемами розглядаються переважно у ракурсі енергетичного менеджменту.

Дослідження PDCA-циклу має більш довгу історію, ніж дослідження в галузі енергетичного контролінгу. Будучи запропонованим ще в минулому столітті окремими дослідженнями вчених В. Е. Демінга та В. А. Шухарта, в останніх публікаціях PDCA-цикл приковує інтерес дослідників з точки зору його практичного впровадження в діяльність конкретних підприємств та організацій [5]. Українські дослідники Л.М. Бухаріна та Д.І. Титарчук відмічають перспективи впровадження PDCA-циклу в енергетичній сфері промислових підприємств [6, с. 74].

Метою дослідження є узагальнення практичного досвіду впровадження PDCA-циклу в плануванні інвестиційної діяльності в енергетичній сфері промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Контролінг, як самостійна концепція управління, вже міцно укоренився в українській економічній науці та успішно застосовується в господарській діяльності різних підприємств на території України. Він здатен суттєво підвищити обґрунтованість управлінських рішень, прозорість процесів та результатів і, взагалі, ефективність будь-якої діяльності. Такі переваги контролінгу уможливаються за рахунок того, що він динамічно розвивається у відповідь на сучасні вимоги та виклики ринкової економіки й громадянського суспільства. Тому у відповідь на процеси, пов’язані з енергоефективністю, енергозбереженням та енергетичною безпекою, в контролінзі з’явився новий інституціональний напрямок – енергетичний контролінг.

Функціональне наповнення контролінгу визначається поставленими перед організацією цілями й включає в собі ті види діяльності, які забезпечують досягнення цих цілей. Однією з основних причин виникнення й розвитку концепції контролінгу стала необхідність у системній інтеграції різноманітних аспектів фінансово-господарської діяльності. Контролінг забезпечує методичну й інструментальну базу для підтримки основних функцій управління: планування, контролю, організації, мотивації, а також, оцінку ситуації для прийняття управлінських рішень. Але контролінг також являє собою сучасну концепцію управління підприємством, котра полягає в поєднанні його функцій. На зміну традиційному квадрату контролінгу, в якому окреслювались його основні функції – планування, інформаційне забезпечення, аналіз з контролем і координування-регулювання – приходять пентагон, доповнений функцією консультування.

Функція планування перетворюється в рамках енергетичного контролінгу в енергетичне планування і підтримує формулювання енергетичної стратегії підприємства та розробку на її основі деталізованих планів і програм. Вихідним пунктом енергетичного планування є, з одного боку, довгострокові цілі, що було

встановлено в рамках енергетичної політики та надалі більш деталізовано у процесі стратегічного планування, а з іншого боку, – енергетичний аналіз поточного стану підприємства. Крім того, енергетичний контролінг є незамінним при плануванні проектів щодо підвищення енергоефективності та пов'язаних з ними заходів, і допомагає при прийнятті інвестиційних рішень в енергетичній сфері підприємства.

В енергетичному плануванні застосовуються інструменти з енергетичного менеджменту: складання енергетичного балансу, візуалізація енергетичних потоків та побудова графіків енергетичного навантаження – вони є основою оперативного планування. Для стратегічного планування енергетичний контролінг використовує широко вживані інструменти стратегічного контролінгу, а саме: портфельний аналіз, бенчмаркінг та інвестиційні розрахунки, якщо підприємство планує реалізацію інвестиційних проектів. Крім того, для підвищення якості енергетичного планування рекомендується проводити аналіз енергетичного ринку, оцінювати ризики, які супроводжують найбільш значущі управлінські рішення та тягнуть за собою вагомні фінансові втрати, а також, використовувати морфологічний аналіз для збільшення варіантів вирішення проблем в енергетичній сфері підприємства.

Згідно філософії контролінгу, енергетичний контролінг для досягнення своєї найбільшої ефективності має виходити за межі окремого структурного підрозділу й пронизувати всю систему прийняття управлінських рішень щодо енергетичної сфери виробництва, формуючи тим самим власний системний контур [7, с. 43]. Тобто в оперативній площині ЕК має охоплювати поточну діяльність підприємства й економічними шляхами забезпечувати досягнення запланованих рівнів енергоефективності та обсягів енергозбереження. Щодо стратегічної площини, то Ф. Матцен наполягає, що насамперед мова тут може йти про ефективність інвестицій, наприклад, в енергозбереження [4, с. 433].

Використання PDCA-циклу (або інакше циклу Шухарта-Демінга) в енергетичному управлінні є обов'язковою умовою Міжнародного стандарту ISO 50001:2011 «Energy management systems – Requirements with guidance for use» («Системи енергоменеджменту – вимоги та керівництво щодо використання»), що зробило цей підхід широко застосовуваним особливо на підприємствах, які хочуть відповідати міжнародним стандартам з енергоменеджменту. Циклічність «планування – виконання – перевірка – покращення» (plan-do-check-act) дозволяє удосконалювати систему енергоменедж-

Таблиця 1

PDCA-цикл у плануванні інвестиційної діяльності в енергетичній сфері промислового підприємства (на прикладі енергетичного департаменту ПАТ «Одескабель»)

Фази PDCA-циклу	Задачі енергетичного контролінгу	Виконуючий підрозділ
Планування	Конкретизація цілей інвестування та вимог до інвестиційних проектів у енергетичну сферу організації Розробка заходів з енергоефективності, енергозбереження, тощо Аналіз альтернативних варіантів Проведення інвестиційних розрахунків і оцінка ризиків Складання інвестиційного бюджету	Головний енергетик Відділ контролінгу
Виконання	Проведення дью-ділідженс Деталізація та оцінка реалізації інвестиційних процесів Інтеграція у виробничі процеси Фіксування закупної ціни, інвестиційних гарантій, страхування, тощо	- Головний енергетик -
Перевірка	Контроль досягнення поставлених цілей (кількісних і якісних) Управлінський нагляд за обладнанням протягом життєвого циклу Відстеження фізичного та морального зносу, амортизації встановленого обладнання Робота над помилками, налагодження навчання	Головний енергетик
Покращення	Зіставлення інвестиційного бюджету й витрачених коштів Розгляд альтернативних реалізацій інвестиційного проекту (заморожування, реінвестування, розширення) Регулювання реалізації інвестиційних проектів у часі Оцінка реальних опціонів	Керівництво підприємства

менту в організації та забезпечує неперервне покращення за умови виконання передбачених кроків [6, с. 74-75].

Поєднання PDCA-циклу та енергетичного контролінгу відбувається, насамперед, в рамках функції стратегічного планування останнього. Інвестиційні розрахунки та обґрунтування інвестиційних рішень традиційно відносять до функції планування стратегічного контролінгу. Збільшення інвестицій в енергетичну сферу, причому не тільки в новітнє енергоефективне обладнання, але й у системи енергетичного менеджменту, специфіка інвестиційної діяльності в енергетичній сфері, соціально-економічні виклики Demand-Side-Management потребують особливої уваги щодо підходів до розрахунку ефективності інвестиційних проєктів та організації інвестиційного планування.

Для застосування PDCA-циклу в практичній діяльності підприємств треба чітко розуміти коло завдань та сферу відповідальності за їхнє виконання. Задачі енергетичного контролінгу поділяються за фазами PDCA-циклу [8, с. 249]. Їхній розподіл за функціональними відділами підприємства показано в табл. 1.

Проведене дослідження показало, що силами одного енергетичного департаменту або відділу головного енергетика неможливо

виконати задачі енергетичного контролінгу в сфері інвестиційного планування – потрібно об'єднання зусиль з відділом контролінгу, якщо такий існує на підприємстві, або з іншим відділом, який займається складанням інвестиційного бюджету. До фази виконання доречно долучати юридичний відділ. Залучення вищого керівництва підприємства, як того наполегливо вимагає стандарт ISO 50001:2011 – запорука успіху фази покращення PDCA-циклу.

Висновки з проведеного дослідження. Підтверджено перспективність розробок у галузі енергетичного контролінгу. Стратегічне енергетичне планування в межах реалізації функції енергетичного контролінгу напряму пов'язане з інвестуванням в енергетичне господарство промислового підприємства. Застосування PDCA-циклу в енергетичному плануванні відповідає вимогам міжнародного стандарту ISO 50001:2011 і значно покращує інвестиційне планування в енергетичній сфері. Проведене дослідження показало, що, за існуючої організаційної структури управління та повноважень відділів, задачі енергетичного контролінгу неможливо виконати силами одного відділу – потрібно поєднання зусиль декількох відділів при підтримці топ-менеджменту підприємства.

Список використаних джерел:

1. Енергетична стратегія України на період до 2035 року: затв. Кабінетом Міністрів України від 18.08.2017 № 605-р. URL: <https://menr.gov.ua/news/34422.html> (дата звернення 10.06.2020).
2. Gleich R., Schulze, M. Energiecontrolling: Konzeption und Umsetzung in der Praxis. *Controller Magazin*. 2014. №39(4). Pp. 71–75.
3. Zumpe S. Energiecontrolling als Bestandteil des Energiemanagements. *Energiecontrolling: Energiekosten systematisch steuern und senken*. Hrsg. Ronald Gleich. München: Heuffer-Lexware GmbH & Co.KG. 2014. pp. 127-138.
4. Matzen F. J., Tesch R. Industrielle Energiestrategie: Praxishandbuch für Entscheider des produzierenden Gewerbes. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler. 2017. 823 s.
5. Moen R. Foundation and history of the PDSA Cycle. In: Asian network for quality conference. Tokyo. 2009. URL: https://www.deming.org/sites/default/files/pdf/2015/PDSA_History_Ron_Moen.pdf (дата звернення 10.06.2020).
6. Бухаріна Л.М. Титарчук Д.І. Формування ефективної енергозберігаючої політики промислового підприємства. *Академічний огляд*. 2016. №2 (45). С. 72-76
7. Kovalev A., Degtiareva O. Formation of system frameworks of energy controlling. *Technology Audit and Production Reserves*. 2018. No. 1/4 (39). Pp. 40–44.
8. Дегтярьова О.О. Інвестиційні та виробничі аспекти енергетичного контролінгу. Енергоефективність та енергозбереження: економічний, техніко-технологічний та екологічний аспекти: колективна монографія / кол. авторів; за заг. ред. П.М. Макаренка, О.В. Калініченка, В.І. Аранчій. Полтава. ПП «Астрая». 2019. С. 248-252.

References:

1. Energetychna strategiya Ukrainy na period do 2035 roku [Energy strategy 2035 of Ukraine]. (2017), Available at: <https://menr.gov.ua/news/34422.html> (accessed 10.06.2020).
2. Gleich R., Schulze, M. (2014) Energiecontrolling: Konzeption und Umsetzung in der Praxis. *Controller Magazin*, no. 39(4), pp. 71–75.
3. Matzen F. J., Tesch R. (2017) Industrielle Energiestrategie: Praxishandbuch für Entscheider des produzierenden Gewerbes. Wiesbaden : Springer Fachmedien Wiesbaden : Imprint: Springer Gabler.

4. Zumpe S. (2014) Energiecontrolling als Bestandteil des Energiemanagements. *Energiecontrolling: Energiekosten systematisch steuern und senken*. Hrsg. Ronald Gleich. München: Heufer-Lexware GmbH & Co.KG, pp. 127-138.
5. Moen R. (2009) Foundation and history of the PDSA Cycle. In: Asian network for quality conference. Tokyo. Available at: https://www.deming.org/sites/default/files/pdf/2015/PDSA_History_Ron_Moen.pdf (accessed 10.06.2020).
6. Bukharina L.M. Tytarchuk D.I. (2016) Formuvannya efektyvnoi energozberigayuchoi polityky promyslovogo pidpryemstva [Formation of effective energy saving strategy of manufacturing enterprise]. *Akademichnyi oglyad*, no 2 (45), pp. 72-76.
7. Kovalev A., Degtiareva O. (2018) Formation of system frameworks of energy controlling. *Technology Audit and Production Reserves*, No. 1/4 (39), pp. 40-44.
8. Degtiareva O.O. (2019) Investyziyni ta vyrobnychi aspekty energetychnogo kontrolyngu [Investment and operational aspects of energy controlling]. *Energoefektyvnist ta energozberezhennya: ekonomichni, tekhniko-tekhnologichni ta ekologichni aspekty* [Energy efficiency and energy saving: economic, technical, technological and ecological aspects]. Authors edited: P.M. Makarenko, O.V. Kalinichenko, V.I. Aranchii. PP Astrava, Poltava, pp. 248-252.

НОТАТКИ

Наукове видання

**ПРОБЛЕМИ
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ
В ЕКОНОМІЦІ**

Збірник наукових праць

Випуск 3(77)

Частина 1

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichCyrillic VT.
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 16,51. Ум. друк. арк. 17,67.
Замов. № 0720/184. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
03150, м. Київ, вул. Велика Васильківська, 74, оф. 7
Телефони: +38 (048) 709 38 69, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.