

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

**ПРОБЛЕМИ
СИСТЕМОГО ПІДХОДУ
В ЕКОНОМІЦІ**

ЗБІРНИК НАУКОВИХ ПРАЦЬ

Випуск 6(74)

Частина 2



Видавничий дім
«Гельветика»
2019

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

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

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

Редакційна колегія:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Електронна сторінка видання – www.psaе-jrnl.nau.in.ua

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

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

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

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet
Вченою радою Національного авіаційного університету
на підставі Протоколу № 10 від 19 грудня 2019 року.

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

ЗМІСТ

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Ареф'єва О.В., Полоус О.В.ІНТЕНСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ ПІДПРИЄМСТВА
В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ.....7**Афанасьєв Є.В., Демченко П.С.**ОКРЕМІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЩОДО ВРАХУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ
У МОДЕЛЮВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ.....15**Башинська І.О.**МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ
ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ.....21**Бойченко К.С.**

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА.....27

Галайда Т.О., Дяченко Ю.О.ЗАСТОСУВАННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ
В МОДЕЛЯХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ.....34**Гребельник О.П., Дударчук М.В.**УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ
ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВОМ.....40**Гурочкіна В.В., Рожко Ю.В.**ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: СУДОВА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА
ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПОДАТКОВИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ.....45**Данкеєва О.М.**

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ.....57

Дудчик О.Ю., Яренчак М.В., Бабінян Л.Н.

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ.....65

Коваленко Н.В.

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ: ТЕОРЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК.....71

Мацко Н.Г.

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ПІДСИСТЕМА ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ.....84

Мушнікова С.А.ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА.....91**Онешко С.В., Кульча Є.І.**ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ
В ДІЯЛЬНОСТІ СТИВІДОРНОЇ КОМПАНІЇ.....99**Панченко В.А., Пташко П.М.**

РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....107

Прохорова В.В., Колешук О.Я.ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ.....115**Райчева Л.І.**

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА.....124

Савіцький А.В.МОДИФІКАЦІЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ УПРАВЛІННЯ
ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА ЗА УМОВ РОЗВИТКУ
ЗОВНІШНЬОТОРГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН.....130**Струтинська І.В.**РЕПРЕЗЕНТАТИВНІСТЬ ВИБІРКИ В ДОСЛІДЖЕННІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІЗНЕС-СТРУКТУР ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ.....136

Фейчер О.О.

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ.....146

Хомич О.В., Артеменко Л.П.

СТРАТЕГІЧНЕ AGILE-УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ.....155

Цалко Т.Р., Невмержицька С.М.

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА
ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ.....160

Швець Ю.О.

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ
ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ.....167

CONTENTS

ECONOMY AND MANAGEMENT OF ENTERPRISES**Arefieva Olena, Polous Olga**

INTENSIFICATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE
IN THE CONDITIONS OF NEOINDUSTRIAL MODERNIZATION.....7

Afanasiev Yevhen, Demchenko Pavlo

SPECIFIC CONCEPTUAL ASPECTS OF ECONOMIC RISKS IN MODELING OF STRATEGIES
FOR DEVELOPMENT OF IRON ORE INDUSTRY ENTERPRISES.....15

Bashynska Iryna

MECHANISMS OF PROVIDING SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE.....21

Boichenko Kateryna

IMPERATIVES OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT.....27

Galayda Tetiana, Dyachenko Yulia

APPLICATION OF STRESS MANAGEMENT
IN MODELS OF MOTIVATION OF TRADE PERSONNEL.....34

Grebelnik Oleksandr, Dudarchuk Mykola

CUSTOMS RISK MANAGEMENT IN THE EXPORT
AND IMPORT OPERATIONS OF THE ENTERPRISE.....40

Hurochkina Viktoriya, Rozhko Yurii

TRANSFER PRICING: JUDICIAL UKRAINIAN PRACTICE
AND EVALUATION METHODS OF TAX RIGHTS.....45

Dankeieva Oksana

FEATURES OF DEVELOPMENT AND MODERN CONDITION OF RETAIL TRADE OF UKRAINE.....57

Dudchuk Oksana, Yarenchak Marina, Babinyan Lilit

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE ECONOMY OF UKRAINE.....65

Kovalenko Nataliia

MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT:
A THEORETICAL COMPONENT.....71

Matsko Nataliia

INNOVATION POTENTIAL AS A SUBSYSTEM OF POTENTIAL
FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT.....84

Mushnykova Svitlana

THEORETICAL BASIS OF SAFETY DEVELOPMENT MANAGEMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE.....91

Oneshko Svitlana, Kulcha Eugenia

PRACTICAL APPLICATION OF OPERATING METHODS OF CONTROLLING
IN THE ACTIVITIES
OF THE STEVEDORING COMPANY.....99

Panchenko Volodymyr, Ptashko Paul

MODERN AND EFFECTIVE MANUFACTURE MARKETING SERVICE DEVELOPMENT.....107

Prokhorova Viktoriia, Koleshchuk Orest

INNOVATIVE CLUSTERS AS ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS
FOR ENSURING STRATEGIC MANAGEMENT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES.....115

Raicheva Larisa

SYSTEMATIC APPROACH TO THE FORMATION OF ENTERPRISE'S INNOVATION STRATEGY.....124

Savitskyi Andrii

CLASSIFICATION MODIFICATION OF ENTERPRISE'S PROFITABILITY MANAGEMENT
ECONOMIC FACTORS UNDER THE FOREIGN TRADE RELATIONS DEVELOPMENT.....130

Strutynska Iryna

REPRESENTATION IN THE RESEARCH OF DIGITAL TRANSFORMATION
BUSINESS STRUCTURES OF THE TERNOPIL REGION.....136

Feicher Oksana

CURRENT STATE AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS
MANAGEMENT OF ART EDUCATION.....146

Khomych Oksana, Artemenko Lina

STRATEGIC AGILE-MANAGEMENT IN LEADING MODERN ORGANIZATIONS.....155

Tsalko Tetyana, Nevmerzhytska Svitlana

SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A GUARANTEE
FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE COMPANY.....160

Shvets Yuliia

USE OF INFORMATION DATA IN MANAGING THE OPERATIONAL ACTIVITY
OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN A CRISIS.....167

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

УДК 658.3:174-048.35

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-26>**Ареф'єва О.В.**доктор економічних наук, професор,
завідувач кафедри економіки повітряного транспорту
Національного авіаційного університету**Полоус О.В.**кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки повітряного транспорту
Національного авіаційного університету**Arefieva Olena**

National Aviation University

Polous Olga

National Aviation University

**ІНТЕНСИФІКАЦІЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЮ КУЛЬТУРОЮ
ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ НЕОІНДУСТРІАЛЬНОЇ МОДЕРНІЗАЦІЇ****INTENSIFICATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE MANAGEMENT
OF THE ENTERPRISE IN THE CONDITIONS
OF NEOINDUSTRIAL MODERNIZATION**

У статті визначено місце організаційної культури підприємства у його виробничому процесі. Проаналізовано рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств України за видами економічної діяльності. Відслідкувано динаміку кількості зайнятих працівників із розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства України за 2010–2018 рр. Проведено моніторинг підприємств України, що отримали чистий прибуток (збиток), за видами економічної діяльності. Встановлено найбільш привабливі для інвестування сфери економіки України. Визначено особливості сучасних моделей індустріалізації та їхній вплив на економічний розвиток підприємств. Підкреслено важливість стратегічного управління технологічним розвитком як найважливішим чинником успіху сучасного підприємства. Запропоновано підхід до інтенсифікації управління організаційною культурою підприємства на основі технологічних змін.

Ключові слова: організаційна культура, неоіндустріальна модернізація, управління, інтенсифікація, людський капітал, операційна діяльність, фінансова діяльність, інвестиційна діяльність, технології, інновації.

В статье определено место организационной культуры предприятия в его производственном процессе. Проанализирована рентабельность операционной деятельности крупных и средних предприятий Украины по видам экономической деятельности. Отслежена динамика численности занятых работников с распределением на большие, средние, малые и микропредприятия Украины за 2010–2018 гг. Проведен мониторинг предприятий Украины, которые получили чистую прибыль (убыток) по видам экономической деятельности. Установлены наиболее привлекательные для инвестирования сферы экономики Украины. Определены особенности современных моделей индустриализации и их влияние на экономическое развитие предприятий. Подчеркнута важность стратегического управления технологическим развитием как важнейшим фактором успеха современного предприятия. Предложен подход к интенсификации управления организационной культурой предприятия на основе технологических изменений.

Ключевые слова: организационная культура, неоиндустриальная модернизация, управление, интенсификация, человеческий капитал, операционная деятельность, финансовая деятельность, инвестиционная деятельность, технологии, инновации.

The article defines the place of organizational culture of the enterprise in its production process. The profitability of operating activities of large and medium-sized enterprises of Ukraine by types of economic activity is analyzed. The dynamics of the number of employees with the distribution by large,

medium, small and micro enterprises of Ukraine for 2010–2018 is monitored. The enterprises of Ukraine which received net profit (loss) by types of economic activity were monitored. The most attractive for investing sphere of economy of Ukraine are established. The features of modern industrialization models and their influence on the economic development of enterprises are determined. The importance of strategic management of technological development as the most important factor of success of modern enterprise is emphasized. An increasing number of companies in the world are upgrading their management systems to meet the requirements of today's market, rebuilding them into technological orientation. This is due, first of all, to the high demand for products with innovative technological characteristics, which is quite cost-effective but generates significant profits. Innovative elements of strategic management of technological development are the identification and commercial evaluation of technological capabilities, R&D management, integration of technologies in the overall activity of the company, strategic management of intellectual property, maintaining competitiveness, promotion of new products, managing current and radical innovations. The approach to intensification of organizational culture management of the enterprise on the basis of technological changes is proposed. This approach allows to increase the level of competitiveness of the enterprise on the basis of finding the correlation between the size of profit of the enterprise, profitability of its operating activity, investment attractiveness and organizational culture. Strategic management of technological development within the organizational culture management of the enterprise will allow to form its positive image in the era of neoindustrial modernization.

Key words: organizational culture, neo-industrial modernization, management, intensification, human capital, operational activity, financial activity, investment activity, technology, innovation.

Постановка проблеми. Одним із ключових питань в умовах неоіндустріальної модернізації, яке постає як перед державними органами влади, так і перед керівниками окремих підприємств різних секторів економіки є перетворення людського капіталу на чинник стійкого розвитку держави та бізнесу. Конкурентною перевагою будь-якого підприємства є саме його персонал, адже обладнання, сировина та більшість технологій доступні широкому колу його конкурентів. Організаційна культура підприємства є чи не єдиним елементом, який може принципово відрізнити його від конкурентів та вигідно використовуватися ним як на вітчизняному, так і на міжнародних ринках. При цьому слід зазначити, що організаційна культура підприємства може слугувати перевагою лише за умови раціонального управління нею, адаптації її до умов діяльності конкретного підприємства в епоху неоіндустріальних трансформацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У рамках проведення даного дослідження були розглянуті праці вітчизняних та зарубіжних економістів, які досліджували особливості участі людини у формуванні організаційної культури підприємства, її вплив на різні види діяльності підприємства. У контексті операційної діяльності підприємства розглянуто роботи І. Ансоффа, А. Чандлера та М. Леві. Під час дослідження прояву людського чинника у фінансовій діяльності підприємства розглянуто роботи А. Загороднього, Г. Крамаренка, М. Бендара та В. Аранчія. Щодо участі окремих осіб та груп осіб в інвестиційній діяльності підприємства розглянуто праці Б. Нкайа, М. Ларка, Т. Майорова та В. Федоренка. Статистична та

законодавча інформація щодо різних видів діяльності підприємств України представлена на офіційних сайтах відповідних міністерств та відомств.

Метою дослідження є визначення чинників, що зумовлюють необхідність інтенсифікації управління організаційною культурою підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Загальновідомим фактом є те, що економічна теорія виділяє три фактори виробництва: капітал, працю і природні ресурси, що оплачуються рентою. У рамках проведення даного дослідження доцільно розглянути питання однозначності того, що людина вносить у процес виробництва виключно власну працю. Розглянемо основні складники людського капіталу будь-якого підприємства:

1) оплачувана праця найманих працівників зі створення товару (продукції, послуг), що продається на ринку;

2) створена оплачуваною працею персоналу інтелектуальна власність (know-how, технології, патенти і т. д.);

3) створена, але не оплачувана за рахунок коштів підприємства та, відповідно, не відображена в балансі інтелектуальна власність у вигляді бізнес-ідеї підприємства, а також ділові зв'язки й особистий імідж співробітників;

4) організаційна культура підприємства – унікальна для кожного підприємства сукупність формальних і «неписаних» норм або стандартів поведінки, яким підкоряються члени колективу, структура влади і її компетентність, система винагород і способів їх розподілу, цінності, унікальні для даного підприємства, моделі кому-

нікації, базисні переконання, які поділяються колективом та діють підсвідомо та визначають спосіб бачення себе й оточення. Організаційна культура (одночасно визначаючи організаційну структуру підприємства та взаємодіючи з нею) є тим елементом підприємства, який дає змогу зробити бізнес-ідею життєздатною й ефективною, досягти ефективності праці та отримати вигоди з володіння інтелектуальною власністю.

Виключення непродуктивної праці, у тому числі невідповідності кваліфікації працівників вимогам виконання роботи, нераціонального витрачання робочого часу, недбалості, браку і т. д., вимагає певних правил і цінностей, визнаних усіма працівниками та підкріплених системою оплати праці, системою взаємин керівників із підлеглими, способів вирішення протиріччя між загальним та індивідуальним, стимулювання розвитку персоналу. Усі перераховані умови є компонентами організаційної культури підприємства.

На нашу думку, елементи організаційної культури підприємства присутні в усіх видах його діяльності. Так, структура Звіту про рух грошових коштів заснована на класифікації грошових потоків, передбачає поділ діяльності підприємства на три види: операційну, інвестиційну та фінансову. Розглянемо особливості прояву елементів організаційної культури підприємства за кожним видом діяльності.

Переважає більшість зарубіжних економістів розглядає операційну діяльність підприємства як складову частину загальної стратегії його розвитку, не зосереджуючи особливої уваги на короткостроковій перспективі діяльності підприємства та віддаючи перевагу довгостроковому стратегічному плануванню [1; 2]. Досить цікавим у контексті даного дослідження

є підхід до визначення операційної діяльності М. Леві, який виділяє в її складі, крім операційної функції, ще функції маркетингу, фінансів, трудових ресурсів та інженерну функцію [3]. Українське законодавство [4], визначає операційну діяльність як «основну діяльність підприємства, а також інші види діяльності, які не є інвестиційною чи фінансовою діяльністю», а також сукупність господарських операцій підприємства, що забезпечують отримання основної частини доходу від здійснення будь-якого виду діяльності (згідно з П(С)БО 3 «Звіт про фінансові результати»).

У рамках національної економіки для визначення результативності операційної діяльності підприємств проводиться аналіз ефективності її здійснення. Показник рентабельності операційної діяльності розраховується як відношення прибутку (збитку) від операційної діяльності до витрат операційної діяльності. Рентабельність (збитковість) операційної діяльності являє собою суму прибутку від операційної діяльності, що припадає на 100 грн витрат від операційної діяльності. Високе значення даного показника свідчить про те, що підприємство має добре налагоджений процес виробництва та реалізації продукції, постійне джерело доходів, а отже, ефективно організовану систему управління. Дані щодо рентабельності операційної діяльності підприємств України за 2010–2018 рр. (%), а також рентабельності операційної діяльності великих та середніх підприємств України за видами економічної діяльності за січень–червень 2019 р. приведено на рис. 1а та 1б.

На підставі наведених даних можна зробити висновок, що найбільш рентабельною у досліджуваному періоді була операційна

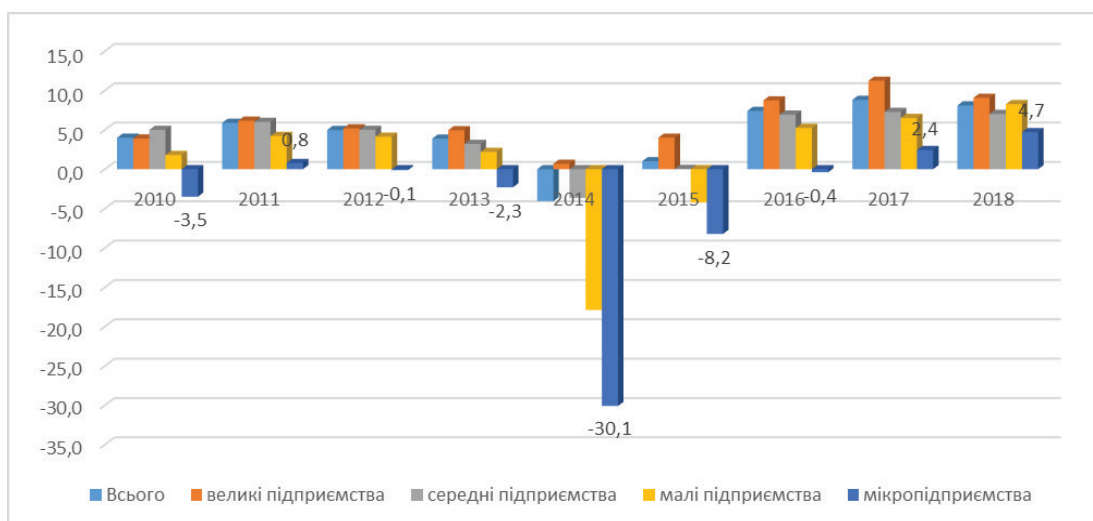


Рис. 1а. Рентабельність операційної діяльності підприємств України за 2010–2018 рр. (%)

Джерело: побудовано на основі [5]



Рис. 16. Рентабельність операційної діяльності великих та середніх підприємств України за видами економічної діяльності за січень-червень 2019 р. (%)

Джерело: побудовано на основі [5]

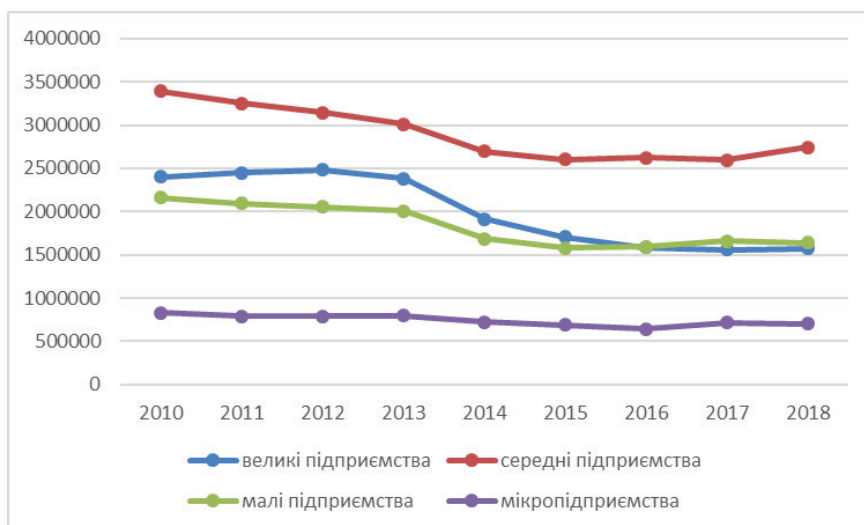


Рис. 2. Кількість зайнятих працівників із розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства України за 2010–2018 рр.

Джерело: побудовано на основі [5]

діяльність підприємств сектору операцій із нерухомим майном, оптової та роздрібною торгівлі, тимчасового розміщення й організації харчування та інформації і телекомунікацій. Також досить ефективною була діяльність у сфері професійної, наукової, технічної діяльності та оптова, роздрібна торгівля, фінансової і страхової діяльності, промисловості й охорони здоров'я та надання соціальної допомоги.

Зовсім нерентабельною у 2019 р. була операційна діяльність у сфері мистецтва, спорту, розваг та відпочинку. Ця тенденція зумовлена низьким рівнем попиту на дані види товарів та послуг, початковою неприбутковістю мети створення.

На рис. 2 наведено інформацію щодо динаміки кількості зайнятих працівників із розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства за 2010–2018 рр.

Згідно з інформацією, представленою на офіційному сайті Державної служби статистики України, найбільша кількість зайнятих працівників спостерігається у секторі сільського, лісового та рибного господарства, промисловості, переробній промисловості, постачанні електроенергії, газу, пари та кондиційованого повітря, секторі водопостачання, каналізації, поводження з відходами, будівництві, оптовій і роздрібній торгівлі, транспорті (складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність), тимчасовому розміщенню й організації харчування, інформації та телекомунікації, а також фінансової і страхової діяльності.

Таким чином, підприємства сільського, лісового та рибного господарства, володіючи найбільшою кількістю зайнятих осіб, демонструють при цьому один із найнижчих рівнів рентабельності операційної діяльності, що може свідчити про низький рівень організаційної культури. Також на підвищенні рівня організаційної культури, на нашу думку, слід зосередити увагу підприємствам промисловості, на яких також задіяна досить значна кількість працівників та які демонструють середній рівень рентабельності операційної діяльності.

Фінансова діяльність підприємства переважно визначається як цілеспрямована система заходів, здійснюваних підприємством для реалізації поточних та стратегічних завдань його розвитку, забезпечення його діяльності фінансовими ресурсами, управління ними, вчасного та повного використання фінансових зобов'язань [6]. Присутність у цій діяльності елементів організаційної культури відзначаються Г.О. Крамаренко, О.Є. Чорною, визначаючи її як організацію фінансових відносин, що виникають у підприємства в процесі роботи з іншими суб'єктами господарювання [7]. Схожого підходу притримується М.М. Бендар, визначаючи фінансову діяльність як діяльність, яка пов'язана з організацією фінансів підприємств та здійсненням відповідно до цілей і завдань стратегії економічного розвитку господарюючого суб'єкта [8]. Із чіткої позиції менеджменту та організаційної культури підходить В.І. Аранчій, визначаючи фінансову діяльність

як особливий вид діяльності персоналу підприємства з формування та використання фінансових ресурсів [9].

Повертаючись до результатів діяльності підприємств України та враховуючи, що основним фінансовим результатом діяльності будь-якого підприємства є отримання чистого прибутку (збитку), розглянемо співвідношення прибуткових та збиткових підприємств станом на січень-червень 2019 р. (рис. 3).

За наведеними вище даними можна прослідкувати, що сектор сільського, лісового та рибного господарства має майже однакову кількість прибуткових та збиткових підприємств (55,2% та 44,8% відповідно). Дещо кращу ситуацію демонструють підприємства транспортного сектору, сфери адміністративного та допоміжного обслуговування, освіти, охорони здоров'я, мистецтва, спорту, розваг та відпочинку. Найбільшу кількість прибуткових підприємств зосередив у собі сектор інформації та телекомунікацій (84%).

Інвестиційна діяльність підприємства, на нашу думку, має не менше значення, адже саме вона може слугувати подальшою основою для поліпшення операційної діяльності та формування прибутку. Саме в даному контексті її визначають такі автори, як Б. Нкайя та М. Ларка, стверджуючи, що інвестиційна діяльність є умовою забезпечення зростання ефективності підприємницької діяльності й фінансової стійкості підприємства [10, с. 155–156]. Із позицій організаційної культури до визна-

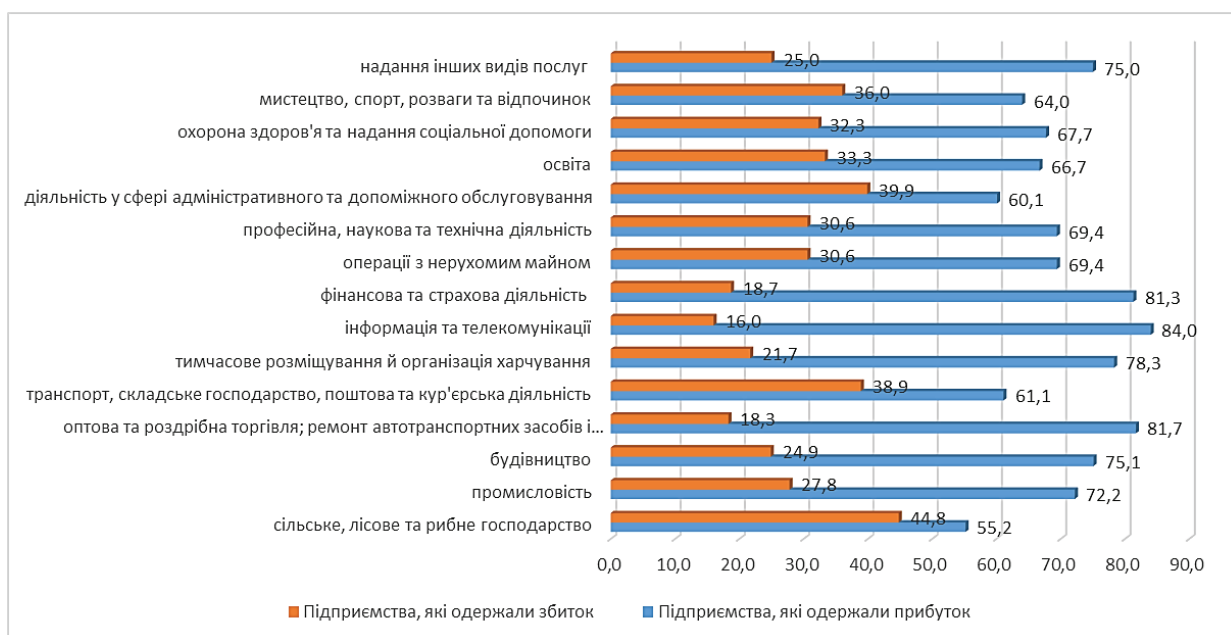


Рис. 3. Кількість підприємств України, що отримали чистий прибуток (збиток) за видами економічної діяльності за січень-червень 2019 р. (%)

Джерело: побудовано на основі [5]

чення даного поняття підходить Т. Майорова, стверджуючи, що інвестиційна діяльність є інвестиційним процесом, який потребує проектної підтримки, здійснення проектного аналізу [11, с. 13–15]. Схожої думки притримується В. Федоренко, визначаючи її як комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, які вкладають власні кошти з метою отримання прибутку [12]. Закон України «Про інвестиційну діяльність» визначає її як сукупність практичних дій громадян, юридичних осіб та держави щодо реалізації інвестицій [13].

За інформацією, зазначеною у звіті Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільськогосподарства України [14], у рейтингу Doing Business 2019 Україна піднялась на п'ять пунктів і посіла 71-е місце зі 190 країн світу. Країна продемонструвала найбільше зростання в таких категоріях, як оподаткування (зростання на 110 позицій, 54-е місце), міжнародна торгівля (+70 позицій, 78-е місце) і захист прав інвесторів (+56 позицій, 72-е місце).

Також у звіті відзначається, що рейтингове агентство Moody's Investors Service підвищило суверенний рейтинг України. Він змінився з Саа2 до Саа1, що означає зміну прогнозу з «позитивного» на «стабільний». Так, зміна рейтингу пов'язана з початком нової кредитної програми Міжнародного валютного фонду.

Інвестиції спрямовуються у вже розвинені сфери економічної діяльності. Станом на 01.10.2018 найвагоміші обсяги надходжень прямих інвестицій були спрямовані до підприємств промисловості – 33,4% та установ та організацій, що здійснюють оптову та роздрібну торгівлю; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 15,5%.

До основних країн-інвесторів належать Кіпр – 27,9%, Нідерланди – 20,2%, Велика Британія – 6,4%, Німеччина – 5,7%, Австрія – 3,2%, Віргінські Острови (Брит.) – 4,1% і Швейцарія – 4,8%.

Обсяги освоєння капітальних інвестицій підприємств України у січні-вересні 2018 р. становили 337,0 млрд грн, що на 19,9% більше від обсягу капітальних інвестицій за відповідний період 2017 р.

Провідними сферами економічної діяльності за обсягами освоєння капітальних інвестицій у січні-вересні 2018 р. залишаються: промисловість – 34,5%, будівництво – 10,6%, сільське, лісове та рибне господарство – 13,4%, інформація та телекомунікації – 6,2%, оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів – 8,2%, транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність – 8,5%, державне управління й оборона; обов'язкове соціальне страхування – 5,8%, операції з нерухомим майном – 4,4%.

Повертаючись до питання управління організаційною культурою підприємства, слід зазначити, що все більша частина компаній світу модернізує системи управління згідно з вимогами сучасного ринку, переводячи їх на технологічну орієнтацію. Це зумовлюється, перш за все, високим попитом на продукцію з інноваційними технологічними характеристиками, яка є досить вартісною, але приносить значний прибуток. Стратегічне управління технологічними розвитком визначається багатьма експертами як найважливіший чинник успіху сучасного підприємства. Його елементами є виявлення та комерційна оцінка технологічних можливостей, управління дослідженнями та розробками, інтеграція технологій у загальну діяльність компанії, стратегічне управління інтелектуальною власністю, підтримання конкурентоспроможності, просування на ринок нових продуктів, управління поточними і радикальними інноваціями.

Дані перетворення властиві новому етапу розвитку економіки – неоіндустріальній модернізації, або неоіндустріалізації [15, с. 193; 16]. Неоіндустріалізація відрізняється від відомих раніше моделей індустріалізації переходом до технологій 6-го укладу, випуску продукції з високою доданою вартістю, який характеризується індивідуалізацією, наномініатюризацією, біотехнологізацією, когнітивізацією, розвитком 3D-друку шляхом реіндустріалізації (reshoring), тобто збільшення в національній економіці робочих місць на базі цих технологій переважно у сфері малого та середнього підприємництва [17, с. 26–27].

На рис. 4 зображений підхід до інтенсифікації управління організаційною культурою підприємства в умовах неоіндустріальної модернізації.

Запропонований підхід урахує розглянуті вище особливості операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства. На основі знаходження взаємозв'язку між величиною прибутку підприємства, рентабельністю його операційної діяльності, інвестиційною привабливістю та організаційною культурою він дає змогу досягти підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства. Окремим елементом запропоновано підходу є стратегічне управління технологічним розвитком підприємства, яке відображає вимоги сучасного етапу неоіндустріальної модернізації та дає змогу враховувати останні досягнення науки та техніки, інтенсифікувати процеси інтеграції інноваційних технологій у діяльність підприємства, впроваджувати поточні та радикальні інновації, прискорювати процеси розроблення власних інноваційних розробок та розробляти сучасні системи захисту прав інтелектуальної власності.

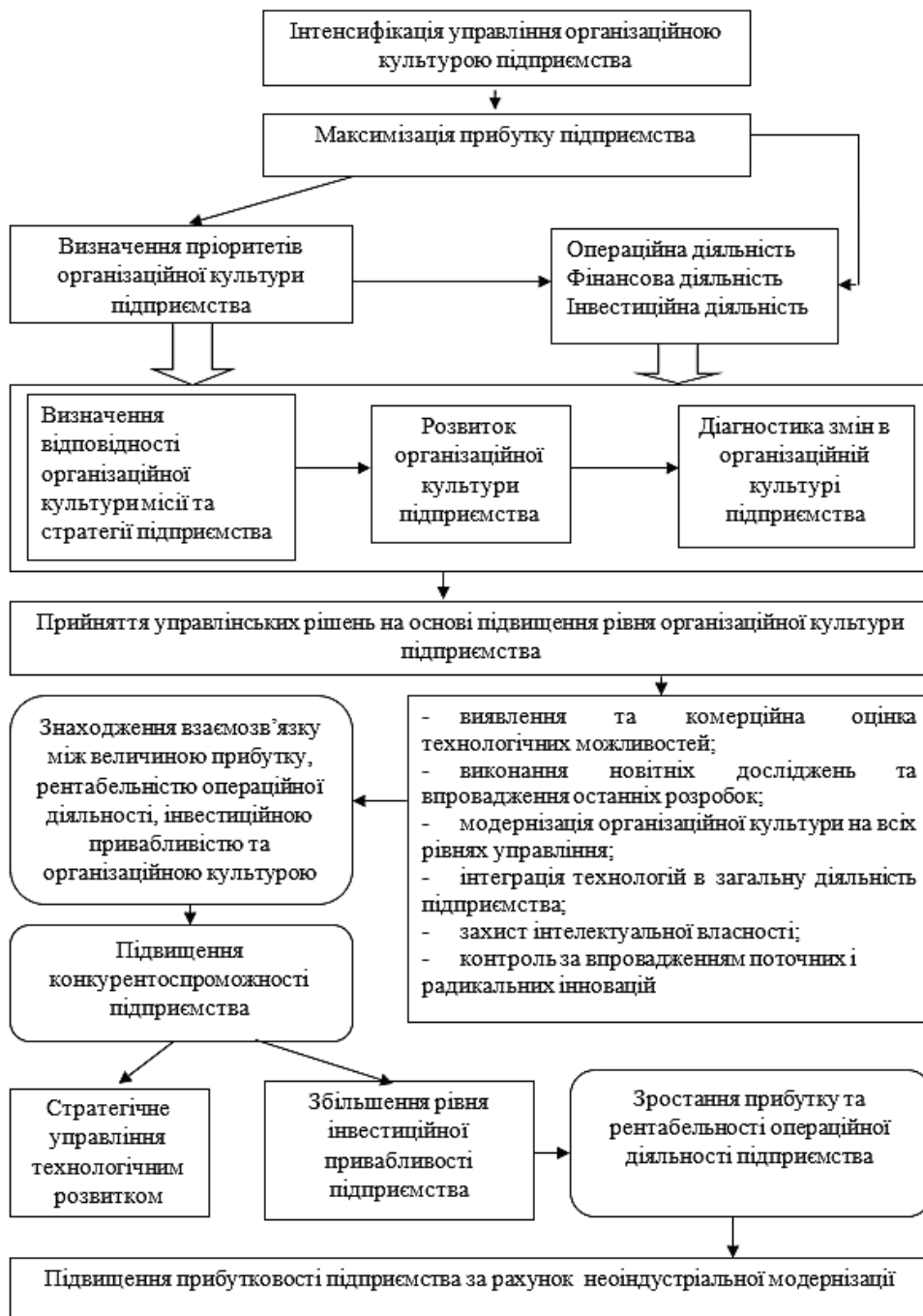


Рис. 4. Інтенсифікація управління організаційною культурою підприємства на основі технологічних змін

Джерело: розроблено авторами

Висновки з проведеного дослідження. Перехід від постіндустріальної до неоіндустріальної економіки – це епоха, коли жива людська особистість є не лише носієм товарної форми робочої сили, а все більше і більше стає носієм людських інформаційних та соціальних капітальних ресурсів, творча актуалізація яких постійно зростає.

Інтенсифікація управління організаційною культурою у всіх її проявах, на нашу думку, має стати в заданих умовах ключовим напрямом

діяльності керівників підприємств. В умовах неоіндустріальної модернізації процес формування та управління організаційною культурою вимагає від менеджерів інноваційних знань та значних часових затрат, високої кваліфікації та здатності до гнучкості. Однак унікальна та збалансована система організаційної культури, ефективно виконуючи свої прямі функції, забезпечить ефективність операційної, фінансової та інвестиційної діяльності підприємства, значно посилить його конкурентні

переваги. Унікальні технології виробництва та управління дозволять споживачам виділяти конкретне підприємство серед аналогічних у даному секторі. Стратегічне управління технологічним розвитком у рамках управління

організаційною культурою підприємства дасть змогу сформуванню його позитивний імідж в епоху неоіндустріальної модернізації та стати для нього важливим чинником забезпечення стабільного зростання.

Список використаних джерел:

1. Ансофф И. Стратегическое управление. Москва : Мир, 1990. 484 с.
2. Чандлер А. Стратегия и структура. Москва : Мир, 1975. 520 с.
3. Леви М. Основы розничной торговли / пер. с англ. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 2004. 448 с.
4. Про затвердження Національного положення (стандарту) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності» : Наказ від 07.02.2013 № 73 / Міністерство фінансів України. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (дата звернення: 11.12.2019).
5. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 11.12.2019).
6. Загородній А.Г., Вознюк Г.Л. Фінансово-економічний словник. Київ : Знання, 2007. 1072 с.
7. Крамаренко Г.О., Чорна О.Є. Фінансовий менеджмент. Київ : Центр навчальної літератури, 2006. 520 с.
8. Бендар М.М. Фінанси підприємств. Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352 с.
9. Аранчій В.І. Фінанси підприємств. Київ : Професіонал, 2004. 304 с.
10. Нкайя Б.Ж., Ларка М.І. Роль і значення інвестицій в діяльності підприємств. *Стратегії інноваційного розвитку економіки України: проблеми, перспективи, ефективність «Форвард-2016»* : 7-ма Міжнар. наук.-практ. Інтернет-конф. студ. та молодих вчених, 27 грудня 2016 р. Харків : НТУ «ХПІ», 2016. С. 155–156.
11. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність : підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 472 с.
12. Федоренко В.Г. Інвестознавство : підручник ; 3-є вид., доп. Київ : МАУП, 2004. 480 с.
13. Про інвестиційну діяльність : Закон України від 18.09.1991 № 1560-XII (у редакції від 20.04.2017) / Верховна Рада України. URL : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (дата звернення: 11.12.2019).
14. Офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України. URL : <http://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (дата звернення: 11.12.2019).
15. Прушківська Е.В. Неоіндустріалізація як процес оновлення вторинного сектору економіки в період економічної нестабільності. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2013. Вип. 28. Т. 1. С. 191–197.
16. Вишневикий В.П. Глобальна неоіндустріалізація и ее уроки для Украины. *Економіка України*. 2016. № 8. С. 26–43.
17. Ляшенко В.І., Котов Є.В. Україна XXI: неоіндустріальна держава або «крах проєкту»? : монографія. Київ, 2015. 196 с.

References:

1. Ansoff I. (1990) *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Moscow: Mir (in Russian)
2. Chandler A. (1975) *Strategiya i struktura* [Strategy and structure]. Moscow: Mir (in Russian)
3. Levi M. (2004) *Osnovy roznichnoy trgovli* [Retail Basics]. St. Petersburg: Piter (in Russian)
4. *Pro zatverdzheniya Nacionalnogo polozhennya (standartu) buxgalterskogo obliku 1 «Zagalni vymogy do finansovoyi zvitnosti»*: Nakaz vid 07.02.2013 #73 / Ministerstvo finansiv Ukrayiny. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13> (accessed: 11.12.2019)
5. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed: 11.12.2019)
6. Zagorodnij A. G., Voznyuk G.L. (2007) *Finansovo-ekonomichnyj slovnyk* [Financial and Economic Dictionary]. Kiev: Znannya (in Ukrainian)
7. Kramarenko G.O., Chorna O.Ye. (2006) *Finansovyj menedzhment* [Financial management]. Kiev: Centr navchalnoyi literatury (in Ukrainian)
8. Bendar M.M. (2010) *Finansy pidpryyemstv* [Business Finance]. Kiev: Centr navchalnoyi literatury (in Ukrainian)
9. Aranchij V. I. (2004) *Finansy pidpryyemstv* [Business Finance]. Kiev: Profesional (in Ukrainian)
10. Nkaja B.Zh., Larka M.I. (2016) Rol i znachennya investycij v diyalnosti pidpryyemstv [The role and value of investments in the activity of enterprises]. Proceedings of the *Innovative Economic Development Strategies of Ukraine: Problems, Prospects, Efficiency "Forward-2016"*. Kharkiv: NTU «KPI», pp. 155-156.
11. Majorova T.V. (2009) *Investycijna diyalnist* [Investment activity]. Kiev: Centr navchalnoyi literatury (in Ukrainian)

12. Fedorenko V.G. (2004) *Investoznavstvo* [Investment science]. Kiev: MAUP (in Ukrainian)
13. *Pro investycijnu diyalnist: Zakon Ukrayiny vid 18.09.1991 r. # 1560-XII* (v redakcii vid 20.04.2017 r.) / Verhovna Rada Ukrayiny. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1560-12> (accessed: 11.12.2019)
14. Official site of the Ministry of Economic Development, Trade and Agriculture of Ukraine. URL: <http://me.gov.ua/?lang=uk-UA> (accessed: 11.12.2019)
15. Prushkivska E.V. (2013) Neoindustrializaciya yak proces onovlennya vtorynnoho sektoru ekonomiky v period ekonomichnoyi nestabilnosti [Neoindustrialization as a process of renewal of the secondary sector of the economy in times of economic instability]. *Theoretical and applied questions of economics*, vol. 28, Part 1, pp. 191-197.
16. Vishnevskiy V.P. (2016) Global'naya neoindustrializatsiya i ee uroki dlya Ukrainy [Global neo-industrialization and its lessons for Ukraine]. *Ukrainian economy*, vol. 8, pp. 26-43.
17. Lyashenko V.I., Kotov Ye.V. (2015) *Ukrayina XXI: neoindustrialna derzhava abo «krax proektu»?* [Ukraine XXI: neo-industrial power, or "collapse of the project"?]. Kiev: NAN Ukrayiny, In-t ekonomiky promyslovosti; Poltavskiy un-t ekonomiky i torgivli (in Ukrainian)

УДК 330.131.7+004.942+65.016:622

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-27>

Афанасьєв Є.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри менеджменту і адміністрування
Криворізького національного університету

Демченко П.С.

аспірант кафедри менеджменту і адміністрування
Криворізького національного університету

Afanasiev Yevhen

Kryvyi Rih National University

Demchenko Pavlo

Kryvyi Rih National University

ОКРЕМІ КОНЦЕПТУАЛЬНІ АСПЕКТИ ЩОДО ВРАХУВАННЯ ЕКОНОМІЧНИХ РИЗИКІВ У МОДЕЛЮВАННІ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ЗАЛІЗОРУДНИХ ПІДПРИЄМСТВ

SPECIFIC CONCEPTUAL ASPECTS OF ECONOMIC RISKS IN MODELING OF STRATEGIES FOR DEVELOPMENT OF IRON ORE INDUSTRY ENTERPRISES

Альтернативи щодо розроблення стратегічних сценаріїв економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості України характеризуються їхньою виробничо-господарською діяльністю, яка залежить від чисельної кількості чинників, пов'язаних із природно-середовищними, антропологічними, виробничо-економічними та іншими недетермінованими ситуаціями. Тому не слід нехтувати силою їхнього впливу на прогнозовані кінцеві економічні результати, отримані за рахунок господарської діяльності експортоорієнтованих підприємств національної економіки, таких як підприємства залізорудної промисловості. У цьому зв'язку особливу увагу в дослідженні приділено питанням забезпечення надійного функціонування саме підприємств залізорудної промисловості, які являють собою окремі корпоративні структурні одиниці бізнесу національної економіки.

Ключові слова: підприємство, одиниці бізнесу, залізорудна промисловість, стратегія, моделювання, ризик.

Альтернативи по разработке стратегических сценариев обеспечения экономического развития предприятий железорудной промышленности характеризуются зависимостью их хозяйственной деятельности от большого количества факторов, связанных с природно-экологическими, антропологическими, производственно-экономическими и другими недетерминированными ситуациями. Поэтому не следует пренебрегать силой воздействия их на прогнозируемые конечные экономические результаты, полученные за счет хозяйственной деятельности таких экспортоориентированных предприятий национальной экономики, как предприятия железорудной промышленности. В этой связи особое внимание в исследовании уделено вопросам обеспечения надежного функционирования именно предприятий железорудной промышленности, представляющих собой отдельные корпоративные структурные единицы бизнеса национальной экономики.

Ключевые слова: предприятие, единицы бизнеса, железорудная промышленность, стратегия, моделирование, риск.

Alternatives of developing strategic scenarios for the strategic economic development of iron and steel industry enterprises are characterized by the dependence of their economic activity on a number of factors associated with natural and environmental, anthropological, production and economic, and others non-deterministic situations. Therefore, we should not neglect their influence on the forecasted final economic results, obtained at the expense of economic activity of export-oriented enterprises of the national economy such as the enterprises of the iron ore industry. In this regard, special attention in the study is devoted to the issues of ensuring the reliable functioning of the iron and steel industry, which are separate corporate structural units of the business of the national economy. Implementation of the conceptual foundations of mathematical modeling and forecasting of the level of the strategy of economic development of the iron ore industry in the current market conditions especially requires monitoring of the financial state of its individual corporatized units of business structures taking into account the impact of the manifestation of the risk of non-fulfillment of production programs due to a variety of market financial and economic relations. Consequently, the existence of a set of financial and industrial and economic risks of economic activity of modern business units causes unforeseen financial losses due to the uncertainty of the financial and economic relations of the transformational economy. The key aspects of the process of economic-mathematical modeling and forecasting of the level of the strategy of economic development of the iron and steel industry enterprises are considered, taking into account the principles of complexity, balance, sufficient necessity and ecological safety. The reasonableness of accepting the hypothesis that the overwhelming number and economic activity of corporate structural units of the national economy's business can be characterized as random variables that can not be determined with sufficient reliability is proved.

Key words: enterprise, business units, iron and steel industry, strategy, modeling, risk.

Постановка проблеми. Аналіз загроз залізорудній промисловості України показує, що першочерговим завданням менеджменту залізорудних підприємств повинна бути спрямованість на вибір стратегій підприємств, які є базовими сучасними бізнес-структурами. Разом із тим виробничо-господарська діяльність залізорудних підприємств у їхньому ринковому просторі пов'язана з такими ключовими чинниками, як ціна та якість продукції. Отже, залізодобувні підприємства України, більшість з яких зосереджено у Криворізькому басейні, повинні завжди оцінювати свій стратегічний потенціал, під яким розуміють сукупність економічних ресурсів і виробничих можливостей підприємства, що можуть бути використані для реалізації цілей виробничого підприємства з урахуванням економічних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. На основі проведеного аналізу проблематики даного дослідження можна стверджувати, що в основу процесу моніторингу можливостей і загроз функціонуванню підприємств залізорудної промисловості України доцільно

покласти інструментарій економіко-математичного моделювання. Застосувавши прийоми ранжування та ймовірнісної оцінки чинників, може бути економічно обґрунтована побудова матриці SWOT-аналізу. У результаті подальших аналітичних опрацювань з урахуванням моделювання економічних ризиків, на нашу думку, доцільним є раціональна організація процесу формування науково обґрунтованих основних стратегічних орієнтирів розвитку залізорудних підприємств в умовах посилення глобалізаційних процесів міжнародних господарських зв'язків на ринку залізорудної продукції [1, с. 238–240; 2, с. 25–26; 3, с. 18–23]. При цьому важливими повинні бути адекватні заходи у сфері формування державної політики щодо раціонального розроблення конкретних видів мінеральної сировини, які стосуються визначення окремих груп сировини за своїм стратегічним значенням як для залізорудної, так і вітчизняної промисловості [1, с. 238–240].

Метою дослідження є формування теоретико-методичних аспектів математичного моделювання корпоративних стратегій розви-

тку залізорудних підприємств з урахуванням економічних ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час формування стратегії економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості України необхідно більше уваги приділяти розвитку саме експортоорієнтованих підприємств, які роблять суттєвий внесок у внутрішній валовий дохід країни. Таким чином, можна вважати, що актуальним залишається питання державного та самоуправління залізорудних підприємств, які змушені працювати у світовому ринковому просторі. На нашу думку, саме підприємства залізорудної промисловості особливо потребують науково-практичних досліджень у цій галузі.

Стратегія економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості України передбачає моніторинг виникнення і попередження передкризових станів із метою їх запобігання та усунення. При цьому, як зазначається у праці [4], система регулювання конфліктних ситуацій та невизначеність, яка їх породжує, сьогодні мають великий вплив на функціонування організаційно-економічних систем.

У цьому зв'язку велика увага повинна приділятися процесам управління сучасними економічними виробничо-економічними системами. Звісно, це потребує обґрунтованого теоретико-методичного підґрунтя на основі принципів управління організаційними системами.

Вирішення поставленого завдання полягає у використанні методології математичної теорії конфліктних ситуацій на основі побудови багатоцільових моделей оптимізації змішаних виробничо-економічних стратегій корпоративних одиниць структур бізнесу (КОСБ) у межах виробничо-економічних взаємозв'язків на всіх рівнях ієрархії управління економічним розвитком (рис. 1) на основі системи збалансованих показників (СЗП).

Отже, одним із першочергових завдань експортоорієнтованого підприємства є подальше бачення прогнозу вирішення альтернативних проблем стратегічного бачення розвитку підприємства в умовах глобалізації виробничо-господарських зв'язків на основі аналізу класифікації його ризиків з урахуванням особливостей ризикозахищеності КОСБ як ключового елемента промисловості [6; 7, с. 139; 7, с. 123-125].

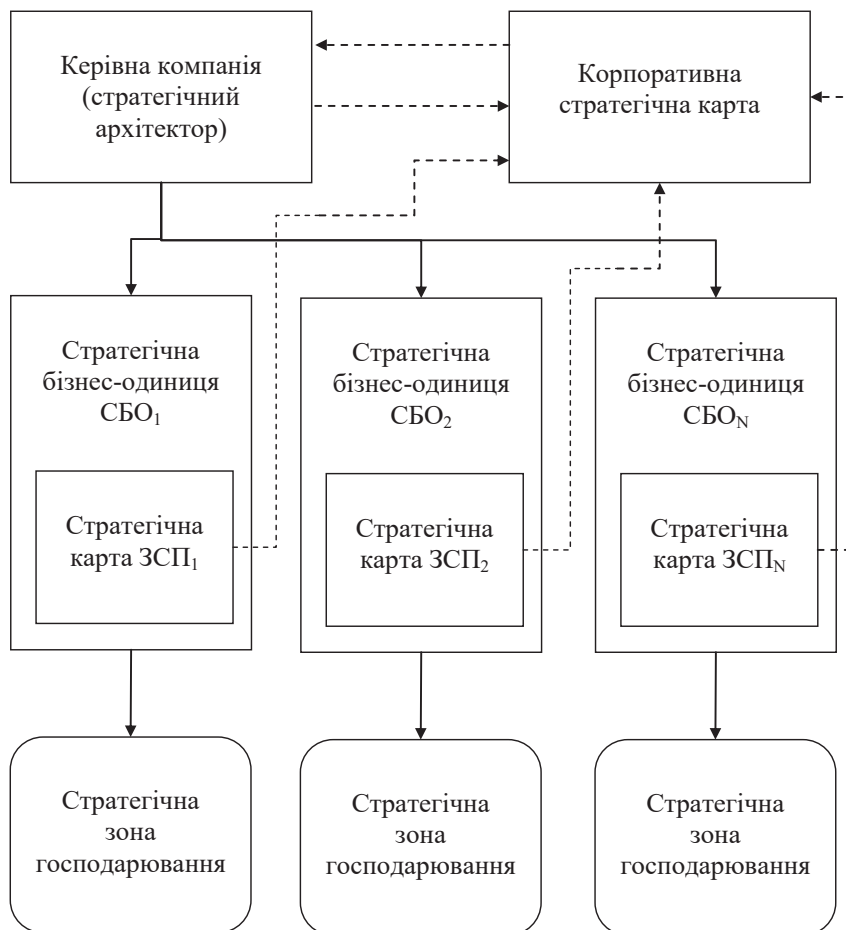


Рис. 1. Інтегрована структура залізорудного підприємства з незалежними корпоративними бізнес-одиницями [5, с. 25]

Ключовим аспектом процесу економіко-математичного моделювання та прогнозування рівня стратегії економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості є забезпечення виконання принципів комплексності, збалансованості, достатньої необхідності та екологічної безпеки.

Разом із тим, на нашу думку, пильну увагу слід приділяти формуванню раціонального стратегічного вектора експортного сприяння ризикозахищеності розвитку підприємств залізорудної промисловості України, що представлений у вигляді видів функціональних стратегій [1, с. 238–240; 4; 5, с. 120]. При цьому слід убачати особливості проблем розгортання криз на рівні окремих суб'єктів господарювання, які не є локальними в силу того, що окремі КОСБ підприємств залізорудної промисловості являють собою вагомую частину сектору національного господарства (є сировинною базою ГМК України, який забезпечує понад 40% валютних надходжень держави [8]).

Отже, сучасні окремі КОСБ залізорудної промисловості України сьогодні потребують упровадження заходів щодо їх економічної захищеності шляхом прогнозування перспективних варіантів ефективного використання їхнього стратегічного потенціалу на підґрунті вдосконалення системи комплексного управління економічними ризиками [5, с. 120].

Процес розроблення рекомендацій стосовно ефективного використання потенціалу КОСБ передбачає:

чітке науково-економічне обґрунтування їх місця та ролі в структурі менеджменту підприємства;

виробничо-економічну програму в контексті раціональної структури номенклатури та обсягів виробництва продукції;

адекватні моделі та відповідні критерії моніторингу виробничо-господарських і фінансово-економічних ризиків.

Таким чином, перш за все постає завдання щодо забезпечення економічного розвитку окремих КОСБ з урахуванням захищеності їхньої виробничо-економічної діяльності на підґрунті комплексної системи управління виробничо-господарськими та фінансово-економічними ризиками.

У цьому контексті стосовно підприємств залізорудної промисловості важливим і проблематичним завданням є створення оптимізаційної моделі управління кількісними (обсяги виробництва та реалізації товарної залізорудної продукції) та якісними (зокрема, якісний склад концентрату: вміст заліза, волога) чинниками в умовах стохастичної невизначеності, на основі якої можна було

б моделювати реальні ситуації зменшення сукупних витрат за наявних обсягів виробництва і реалізації товарної залізорудної продукції та отримання підприємством стабільного прибутку [9, с. 1015–1022; 10, с. 22–29]. Важливим моментом при цьому є врахування ризику несприятливих зовнішніх та внутрішніх обставин, які мають безпосередній вплив на процес управління, що спрямовується на підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства на ринку.

Під час моделювання плану певного економічного об'єкта, що характеризується, наприклад, як внутрішньою, так і зовнішньою невизначеністю, виникає неможливість, а інколи й недоцільність вимог до задоволення рішень обмеженням задачі стохастичного програмування, що є характерним також і під час вирішення проблеми ефективного управління виробництвом залізорудної продукції окремими КОСБ гірничозбагачувального комбінату. Це спонукає до накладення менш жорстких умов, а саме введення припущення невиконання обмежень із певною ймовірністю та поняття ризику щодо короткотермінового прогнозу y . Якщо ймовірність достовірності прогнозу становить p , то ймовірність того, що він не справиться, становить $(1 - p)$. Тоді, коефіцієнт ризику становить:

$$\gamma = 1 - p. \quad (1)$$

Отже, тепер обмеження задачі стохастичного програмування можна записати у вигляді:

$$P\{g(x, \omega) > 0\} \leq \gamma, \quad (2)$$

або

$$P\{g(x, \omega) \leq 0\} \geq 1 - \gamma, \quad (3)$$

де x – параметр плану задачі оптимізації; ω – випадковий параметр плану задачі оптимізації.

Такий підхід до моделювання стохастичних процесів відповідає ідеї внесення ризику щодо планування виробництва залізорудної продукції, що здійснюється в умовах невизначеності як внутрішнього, так і зовнішнього середовища залізорудного підприємства, де параметр y чисельно виражає величину ризику. Оскільки у нашому випадку цільова функція $f(x, \omega)$ виражає ефективність плану за заданих x та ω , то задачу визначення оптимального детермінованого плану x за випадкових параметрів ω можна представити, наприклад, такими умовами (за $\max V$):

$$P\{f(x, \omega) \geq V, g(x, \omega) \leq 0\} \geq 1 - \gamma; x \in X, \omega \in \Omega,$$

де необхідність граничного підняття значення V , нижче якого ефективність може опуститися лише з малою ймовірністю y .

Таким чином, вирішення задачі ефективного управління виробництвом залізорудної

продукції окремими КОСБ залізорудного підприємства є доцільним у розрізі задач стохастичного програмування, оскільки підприємство під час реалізації будь-якого варіанту вирішення проблеми буде мати певний відсоток ризику його впровадження.

Зазначене передбачає вирішення таких завдань:

- ідентифікацію виробничих та виробничо-господарських і фінансово-економічних ризиків;
- проведення моніторингу, аналізу та оцінювання зазначених ризиків;
- розроблення стратегічних і тактичних планів управління виробничо-економічними ризиками з урахуванням результатів поточного планування;
- деталізацію процедур і здійснення процесу управління виробничо-господарськими та фінансово-економічними ризиками.

Висновки з проведеного дослідження. Виробничо-господарська діяльність підпри-

ємств залізорудної промисловості у їхньому ринковому просторі постійно пов'язана з такими ключовими чинниками, як ціна та якість продукції, тому під час формування стратегії економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості України потрібно більше уваги приділяти еталонним (базовим) стратегіям ведення бізнесу. Разом із тим значна увага повинна приділятися стратегіям експортного сприяння ризикозахищеності їхнього розвитку. Зазначене, на нашу думку, збільшить можливість менеджменту підприємств залізорудної промисловості завчасно попереджувати потенційно можливі ризики та розробляти відповідні заходи, спрямовані на зменшення їх до мінімально допустимих рівнів.

Подальші дослідження у цьому напрямі полягають у вдосконаленні теоретико-методичних підходів до моніторингу стратегічного економічного розвитку підприємств залізорудної промисловості на основі КОСБ.

Список використаних джерел:

1. Нормативно-правове регулювання надрокористування : монографія / Г.І. Рудько та ін. Київ : Гіперіон, 2012. 256 с.
2. Музиченко А.С. Стан та тенденції розвитку гірничо-металургійного комплексу України. *Економічний форум*. 2014. № 3. С. 25–31.
3. Варавя Л.М., Бученкова О.В. Оцінка конкурентоспроможності експортної продукції підприємств металургійного комплексу та визначення перспектив експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *Держава та економіка*. 2017. Вип. 7. С. 18–23.
4. Афанасьєва М.Г. Економіко-математичне моделювання стратегічного розвитку залізорудної галузі України з урахуванням ризику. *Ефективна економіка*. 2016. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=4933&p=1>.
5. Афанасьєва М.Г. Стратегія забезпечення стабільного економічного розвитку залізорудної галузі України : дис. ... канд. екон. наук : 08.00.03. Кіровоград, 2015. 220 с.
6. Афанасьєв Є.В., Афанасьєв І.Є., Арутюнян А.Р. Маркетинг та менеджмент інвестиційно-інноваційних проектів у контексті стратегії просування продукції залізорудних підприємств. *Ефективна економіка*. 2017. № 4. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 07.05.2019).
7. Афанасьєва М.Г., Попов В.Ю. Теоретико-ігровий підхід оптимізації змішаної фінансово-економічної стратегії гірничорудного підприємства. *Вісник Дніпропетровського університету. Серія «Економіка»*. 2011. Вип. 5(4). Т. 19. № 10/1. С. 138–143.
8. Smida. URL : <http://smida.gov.ua>. (дата звернення: 07.05.2019).
9. Афанасьєва М.Г., Афанасьєв І.Є. Проблемні аспекти багатофакторного моделювання раціональних рішень менеджменту підприємства в методології дослідження операцій. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2010. Вип. 264. Т. IV. С. 1015–1022.
10. Афанасьєва М.Г. Методичні підходи до комплексної інтегрованої оцінки рівня економічної безпеки суб'єктів господарювання на галузевому, міжгалузевому та регіональному рівнях. *Економічний аналіз*. 2014. Т. 15. № 1. С. 22–29.

References:

1. Rudko H.I. (2012) *Normatyvno-pravove rehulivuvannia nadrokorystuvannia* [Legal regulation of subsoil use]. Kyiv: Hiperion, pp. 256.
2. Muzychenko A.S. (2014) Stan ta tendentsii rozvytku hirnycho-metallurhiinoho kompleksu Ukrainy [State and tendencies of development of mining and metallurgical complex of Ukraine]. *Economic Forum*, vol. 3, pp. 25-31.
3. Varava L.M., Buchenkova O.V. (2017) Otsinka konkurentospromozhnosti eksportnoi produkt-sii pidpryiemstv metallurhiinoho kompleksu ta vyznachennia perspektyv eksportnoi diialnosti PAT «ArselorMittal Kryvyi Rih» [Оцінка конкурентоспроможності експортної продукції

- підприємств металургійного комплексу та визначення перспектив експортної діяльності ПАТ «АрселорМіттал Кривий Ріг». *State and economy*, vol. 7, pp. 18-23.
4. Afanasieva M.H. (2016) Ekonomiko-matematychne modeliuвання stratehichnoho rozvytku zalizorudnoi haluzi Ukrainy z urakhuvanniam ryzyku [Economic and mathematical modeling of strategic development of the iron ore industry in Ukraine taking into account the risk]. *Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4933&p=1> (accessed 10 November 2019).
 5. Afanasieva M.H. (2015) Stratehiia zabezpechennia stabilnoho ekonomichnoho rozvytku zalizorudnoi haluzi Ukrainy [Strategy for ensuring stable economic development of the iron ore industry in Ukraine] (PhD Dissertation), Kirovohrad.
 6. Afanasiev Ye.V., Afanasiev I.Ye., Arutiunian A.R. (2017) Marketynh ta menedzhment investytsiino-innovatsiinykh proektiv u konteksti stratehii prosuvannia produktsii zalizorudnykh pidpriemstv [Marketing and management of investment and innovation projects in the context of product promotion strategy of iron ore enterprises]. *Efficient economy*, vol. 4. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua> (accessed 07 May 2019).
 7. Afanasieva M.H., Popov V.Yu. (2011) Teoretyko-ihrovyi pidkhid optymizatsii zmishanoi finansovo-ekonomichnoi stratehii hirnychorudnoho pidpriemstva [Theoretical and game approach of optimization of the mixed financial and economic strategy of the mining enterprise]. *Bulletin of Dnipropetrovsk University. Economy series. Scientific journal*, vol. 5 (4), T. 19. № 10/1, pp. 138-143.
 8. Smida / URL: <http://smida.gov.ua>. (Available at: 07.05.2019).
 9. Afanasieva M.H., Afanasiev I.Ye. (2010) Problemni aspekty bahatofaktornoho modeliuвання ratsionalnykh rishen menedzhmentu pidpriemstva v metodolohii doslidzhennia operatsii [Problematic aspects of multifactor modeling of rational decisions of enterprise management in methodology of operations research]. *Economics: problems of theory and practice*, vol. 264, T. IV, pp. 1015-1022.
 10. Afanasieva M.H. (2014) Metodychni pidkhody do kompleksnoi intehrovanoi otsinky rivnia ekonomichnoi bezpeky subiektiv hospodariuvannia na haluzevomu, mizhhaluzevomu ta rehionalnomu rivniakh [Methodical approaches to comprehensive integrated assessment of economic security of business entities at sectoral, inter-sectoral and regional levels]. *Economic analysis*, vol. 1, T. 15, pp. 22-29.

Башинська І.О.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри обліку, налізу і аудиту
Одеського національного політехнічного університету**Bashynska Iryna**

Odessa National Polytechnic University

МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОМИСЛОВИМ ПІДПРИЄМСТВОМ

MECHANISMS OF PROVIDING SAFETY-ORIENTED MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE

У статті обґрунтовано основні аспекти концептуального базису механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством. Установлено, що сучасна парадигма безпекоорієнтованого управління спирається на концепцію прийнятної ризику. Запропоновано схему безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями. Представлено механізм формування системи безпекоорієнтованого управління, що включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів. Система безпекоорієнтованого управління має узгоджуватися з метою та стратегією розвитку підприємства, відповідною інформаційною базою, яка має відповідати основним критеріям безпекоорієнтованого управління.

Ключові слова: ризики, управління ризиками, промислове підприємство, безпекоорієнтоване управління, економічна безпека.

В статье обоснованы основные аспекты концептуального базиса механизма безопасно ориентированного управления промышленным предприятием. Установлено, что современная парадигма безопасно ориентированного управления основывается на концепции приемлемого риска. Предложена схема безопасно ориентированного управления, в основе которой лежат выявление, оценивание и мониторинг, а также меры по уменьшению степени угрозы рисков, которая включает выделенные этапы с соответствующими действиями. Представлен механизм формирования системы безопасно ориентированного управления, которая включает подсистему экономической безопасности, в которой определяются ключевые возможности по функциональным составляющим, и подсистему управления рисками как совокупность взаимосвязанных элементов. Система безопасно ориентированного управления должна согласовываться с целью и стратегией развития предприятия, соответствующей информационной базой, которая должна соответствовать основным критериям безопасно ориентированного управления.

Ключевые слова: риски, управление рисками, промышленное предприятие, безопасно ориентированное управление, экономическая безопасность.

The article substantiates the main aspects of the conceptual basis of the mechanism of safety-oriented management of an industrial enterprise. It is suggested to consider safety-oriented management aimed at minimizing the negative impact of risks, and, on the other, to maximizing the benefits of the probabilistic opportunities to obtain them. The purpose of safety-oriented management is to ensure the stability of the enterprise, based on the target guidelines, following the selected functional components of enterprise security on the basis of a developed and implemented set of measures. The object of the system of safety-oriented management is the sustainability of the enterprise. Resilience is considered concerning specific components that are part of an integrated economic security indicator. The formation and operation of a safety-oriented management system should be based on the following principles: compliance, systematic, continuity, timeliness, economic feasibility, dissemination of assessment and management to all hazards. It is revealed that the principal risks of production and economic activity of industrial enterprises are a shallow overall level of provision of financial and economic resources for the implementation of transformational changes, according to the requirements of innovation. It has been established that the modern paradigm of self-oriented management is based on the concept of accept-

able risk. A safety-oriented management scheme is proposed, based on the identification, assessment and monitoring, as well as risk mitigation measures, which include dedicated steps, with appropriate actions. A mechanism for the formation of a security-oriented management system is presented, which includes the economic security subsystem, which defines crucial capabilities by functional components, and the risk management subsystem as a set of interrelated elements. The system of safety-oriented management must be consistent with the purpose and strategy of enterprise development, with the appropriate information base, which must meet the essential criteria of safety-oriented management.

Key words: risks, risk management, industrial enterprise, safety-oriented management, economic security.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку національної економіки відзначається впливом глобальної зміни техніко-економічних укладів, що характеризується наростанням ризиків виробничої діяльності промислових підприємств у зв'язку з обмеженням фінансових ресурсів та доступності технологічних рішень.

В таких умовах актуалізуються питання інтеграції системи управління ризиками в систему безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами. Система управління ризиками промислових підприємств повинна базуватись на таких концептуальних положеннях, як перехід до процесного управління з автоматизацією бізнес-процесів; інтеграція керованих бізнес-процесів та управління їх ризиками через системи ключових показників ефективності; перехід від жорсткого технічного нормування до безпекоорієнтованого управління з прийняттям рішень на основі аналізу моделей ризику. Обмеження фінансових можливостей підвищує важливість організаційних заходів управління ризиками промислових підприємств. Аналіз передового досвіду показує важливість постійних зусиль підприємств зі зниження ризиків виробничої діяльності, переймання кращих практик безпекоорієнтованого управління, що визначає ринкову та фінансову стійкість промислового підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних авторів, що займаються проблемами економічної безпеки підприємства, слід виділити таких, як Н.Ю. Гічова, О.А. Грунін, В.Н. Забродський, С.М. Ілляшенко, А.І. Соловйов, С.В. Філіппова, С.А. Нізяєва [1], В.І. Ярочкін. Більшість дослідників розглядає економічну безпеку як бажаний стан підприємства, тобто результат, а не процес. Проте на кращий розвиток заслуговує підхід, заснований на розгляді економічної безпеки підприємства як процесу.

Дослідженням середовища функціонування промислових підприємств крізь призму забезпечення їх економічної безпеки займались В.Г. Алькема, А.В. Козаченко, В.П. Пономарьов, А.Н. Ляшенко, І.Г. Манцуров, Ю.С. Погорелов, Є.М. Рудніченко та інші науковці. Проблеми забезпечення безпекоорієнтованого підходу розглядаються в працях вітчизняних

учених, таких як Л.О. Волощук, Н.І. Гавловська, О.Б. Зачко [12], О.В. Ілляшенко.

Актуалізація адекватності концептуального базису теорії економічної безпеки обумовлена існуванням різних позицій, адже економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності від економічних загроз та як форма економічного розвитку підприємства [3–5], тому є потреба обґрунтування сутності та сучасних підходів до формування й забезпечення механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

Метою статті є виділення основних аспектів та обґрунтування концептуального базису механізму безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

Виклад основного матеріалу дослідження. Трендом розвитку національних промислових підприємств нині є значне відставання від країн із розвинутою індустрією, що обумовлено загальним кризовим станом економіки. Така системна криза є результатом неефективної спеціалізації на низько технологічних ресурсах трудомістких виробництвах, фактичним руйнуванням цілої низки галузей, які мають інвестиційне (машинобудування) й соціальне (легка промисловість) значення для економіки країни.

Основними ризиками виробничо-господарської діяльності промислових підприємств є дуже низький загальний рівень забезпеченості фінансово-економічними ресурсами для здійснення трансформаційних змін згідно з вимогами інновації. Також потребує значної доробки інституційне середовище, оскільки маємо низьку якість базових інститутів та середню якість тих, що впливають на фінансові можливості розвитку виробництва (доступ до кредитів, легкість сплати податків тощо).

Крім того, євровектор розвитку, який вибрала Україна, означає повномасштабну інтеграцію у смарт-середовище розвитку промисловості, яке значно змінює профіль компетентностей і, відповідно, значно ускладнює ризиковість діяльності. Так, традиційні виробничі процеси вбудовуватимуться в нові організаційні структури й операційні системи, наділятимуться функціями прийняття й підтримки рішень, координації та контролю в режимі

реального часу. Підсилюється вплив мережовості суспільства, що приведе до необхідності організувати й координувати взаємодію між віртуальними та реальними машинами, інтегрованими системами управління.

Отже, гостро постає питання формування ефективного безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством.

В перекладі з грецької слово «безпека» означає «володіти ситуацією», тобто безпека – це такий стан суб'єкта, за якого ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу. Сутність економічної безпеки підприємства полягає в такому стані його економічної системи, який може бути охарактеризовано збалансованістю, стабільністю й стійкістю до негативного впливу будь-яких загроз, її здатністю забезпечити на основі власних економічних інтересів стійкий та ефективний розвиток [6].

Економічна безпека підприємства – це захищеність діяльності підприємства від негативних впливів зовнішнього й внутрішнього середовища, спроможність швидко усунути різноманітні загрози або пристосуватися до зовнішніх умов без негативних наслідків для підприємства. Крім того, економічна безпека підприємства – це найефективніше використання ресурсів, які забезпечують стабільне функціонування підприємства. В економічній літературі виділено такі функціональні складові безпеки, як фінансова, техніко-технологічна, виробничо-збутова, політико-правова, інтелектуальна, інноваційна, кадрова, інформаційна, екологічна, силова.

Непередбачуваність господарської діяльності, відсутність реакції на вплив внутрішніх та зовнішніх загроз можуть привести до небажаних наслідків і навіть до банкрутства підприємства, що обумовлює необхідність формування системи безпекоорієнтованого управління.

Системою безпекоорієнтованого управління є процес організаційного забезпечення реалізації функціональних складових економічної безпеки підприємства задля запобігання можливих збитків і досягнення оптимального рівня економічної безпеки з урахуванням поточних завдань та окреслених цілей [7]. Система безпекоорієнтованого управління формується сукупністю засобів, методів та заходів, спрямованих на здійснення якісного захисту інтересів господарюючого суб'єкта від зовнішніх та внутрішніх ризиків і загроз, які потенційно можуть привести до втрат. Принцип системності передбачає, що слід враховувати всі причинно-наслідкові аспекти ймовірності ризиків і загроз, а застосовувати засоби, інструмен-

тарій та заходи попередження й захисту повинні бути взаємопов'язаними.

Метою безпекоорієнтованого управління є забезпечення стійкості підприємства з огляду на цільові орієнтири відповідно до виділених функціональних складових безпеки підприємства на основі розробленого й вжитого комплексу заходів.

Об'єктом системи безпекоорієнтованого управління є стійкість підприємства. Стійкість розглядається по відношенню до конкретних складових, які входять до складу цього інтегрованого показника, отже, виділяються ресурсна стійкість (фінансова, матеріальна, інформаційна, кадрова), ризикостійкість.

Формування й функціонування системи безпекоорієнтованого управління має ґрунтуватися на таких принципах [8]:

- принцип відповідності (всі безпекоорієнтовані заходи мають бути законними в межах законодавчого поля та обов'язково відповідати чинній стратегії підприємства);

- принцип системності (безпекоорієнтованість має здійснюватися на підставі всебічного врахування чинників, потенційних загроз та ймовірних ризиків з урахуванням усіх елементів системи в їх сукупності, цілісності та єдності);

- принцип неперервності (безпекоорієнтованість управління відбувається на постійній основі, що припускає відстеження розвитку подій, пов'язаних з погрозами, на всіх етапах управління, включаючи моніторинг і контроль);

- принцип своєчасності з пріоритетом превентивних заходів (це створює максимально можливу об'єктивність прийнятих рішень щодо загроз, засновану на повноцінній інформації, динаміці та оцінюванні перспектив середовища функціонування підприємства);

- принцип економічної доцільності (слід обґрунтовувати безпекоорієнтовані заходи під час зіставлення прибутковості та фінансових можливостей підприємства, які повинні перевершувати рівень ризикованості операцій);

- принцип взаємодії та координації всіх підрозділів підприємства з чіткою диференціацією зон відповідальності та інтегрованістю в процедури виявлення та оцінювання всіх підрозділів компанії та вибраних зовнішніх партнерів, а також управління ними;

- принцип поширення оцінювання й управління на всі небезпеки, навіть на ті, які перебувають за рамками фінансових і застрахованих ризиків і не можуть на цьому рівні розвитку бути оцінені кількісно.

Сучасна парадигма безпекоорієнтованого управління спирається на концепцію прийнятого ризику, в межах якої послідовно реалізуються три дії, такі як «виявити», «оцінити»

й «зменшити», завдяки яким закладаються основи управління ризиками. На рис. 1 представлена сучасна концептуальна схема безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями, які є доцільними для кожного з означених етапів.

Фактично представлена схема є відображенням процесу управління ризиками в системі безпекоорієнтованого управління. Результатом першого етапу є виявлений список факторів ризику. Перед другим етапом ризик здається значним. Після оцінювання та аналізу варіантів він за ступенем небезпеки видається меншим, ніж ризик ідеї, задуму. Це відбувається внаслідок потенційної готовності управлінців до появи ризикової події та орієнтації в його значущості. Результатом першого й другого етапів є проаналізований та оцінений рівень ризику. Цей рівень також представляється досить значним і вимагає нових дій. На третьому етапі досягається зменшення небезпеки й загроз. Стратегічний підхід полягає в тому, щоби вибрати методи управління ризиком або передати відповідальність за нього. Працювати з ризиком на тактичному рівні означає, наприклад, почати боротися з ним самим. На цьому

етапі активно включається психофізіологічний аспект ставлення керівництва підприємства до ризику. Психологічний тип лідера проявляється через ставлення до загроз, адже воно може бути або дуже обережним, або аварійним, або демонструвати здатність йти на виправданий ризик. Природно, що крайні варіанти не є сприятливими. Після розроблення програми зі зниження загроз на виході досягається прийнятний рівень ризику. На основі затвердженої програми здійснюються етапи виконання, контролю й оцінювання підсумків рішення. Результати такої оцінки використовуються в новому технологічному циклі управління.

Методи управління ризиками включають п'ять сценарних варіантів реагування на виявлені й оцінені загрози. Розглянемо їх [6].

1) Ухилення або відмова. Бажано використовувати граничні величини показника коефіцієнта ризику, що розраховується як відношення максимально можливого збитку до обсягу вкладень власних коштів на його усунення.

2) Передача або її окремий випадок, яким є страхування. Якщо ризик несе дещо менші загрози, а ми не можемо ухилитися від нього, то краще його передати іншій особі за винагороду на підставі договору страхування.

3) Локалізація та її окремі випадки (обмеження, лімітування). Іноді зручніше обмежити

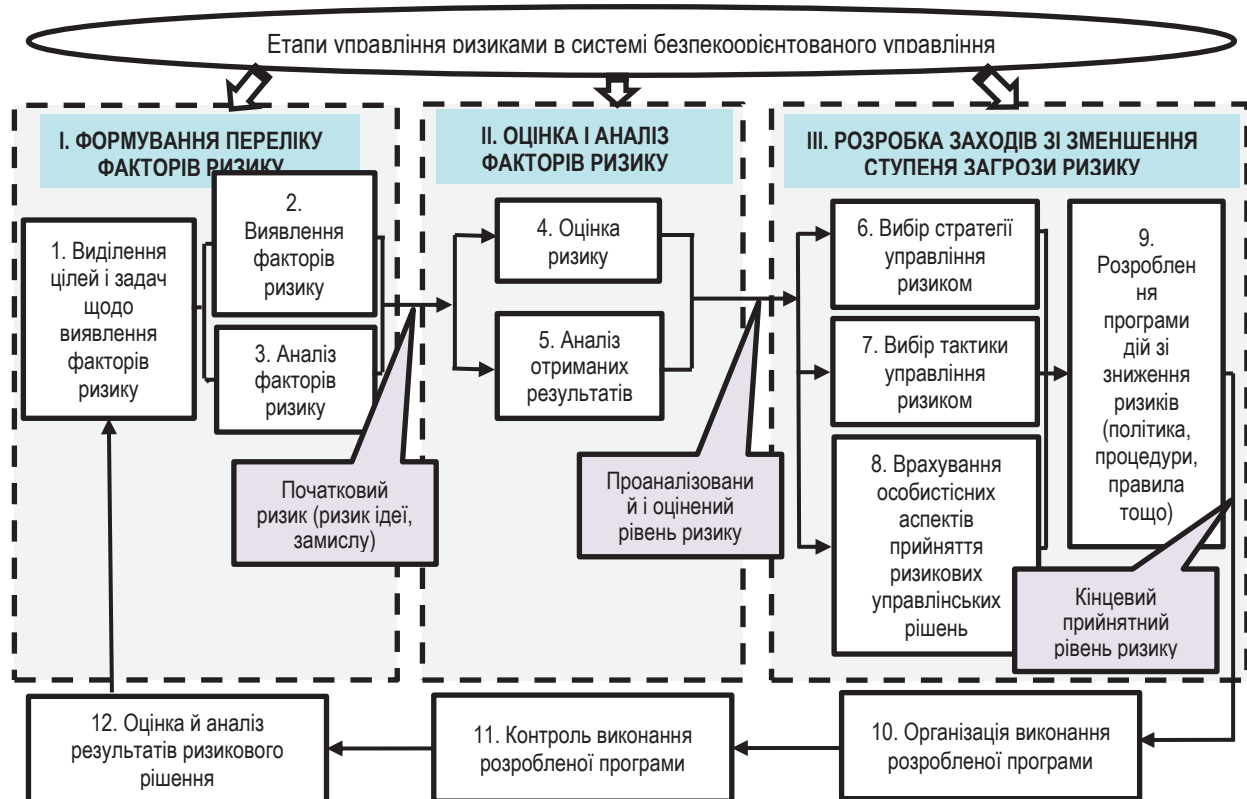


Рис. 1. Схема безпекоорієнтованого управління згідно з концепцією прийняттого ризику

Джерело: авторська розробка

область поширення ризику в межах спеціалізованих підрозділів компанії або шляхом розроблення внутрішніх нормативних актів.

4) Розподіл або диверсифікація. Цей метод допустимо до застосування щодо ризику операційної діяльності та інших форм інвестиційної діяльності (наприклад, щодо джерел інвестицій, таких як кредити банку).

5) Компенсація. Це метод на випередження виникнення загроз. У ньому використовуються кошти прогнозування, стратегічного планування, моніторингу зовнішньої й внутрішньої ситуацій, створення резервів тощо.

На рис. 2 представлено механізм формування системи безпекоорієнтованого управління.

Система безпекоорієнтованого управління включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожна з яких містить дві підсистеми, а саме керуючу й керовану. Крім того, система безпекоорієнтованого управління є компонентом системи більш високого рангу, а саме загальнокорпоративного менеджменту, й керується стратегією підприємства. З іншого боку, система безпекоорієнтованого управління включає технологічний комплекс управління й комплекс організаційних засобів та структур.

Система управління ризиками на підприємстві – це елемент механізму внутрішнього контролю та управління ризиками, який є частиною загальнокорпоративного безпекоорієнтованого управління, технологічним засобом та інструментом, що забезпечують ефективність функціонування ризик-менеджменту. Така система забезпечує організаційні передумови, принципи й структури для проектування, впровадження та вдосконалення бізнес-процесів управління ризиками промислового підприємства. Таким чином, система управління ризиками створює інфраструктуру для ризик-менеджменту на регулярній основі. Забезпечення мінімізації рівня невизначеності щодо досяжності поставлених перед керівництвом завдань, розроблення й практичний розвиток процесів управління ризиками є головною метою системи управління ризиками. Під зазначеними завданнями розглядаються результати, що підлягають досягненню, згідно зі стратегією розвитку, в програмах тактичного й операційного рівнів. Система управління ризиками є регламентованим управлінням оцінених ризиків, а також підтримці на прийнятному рівні інтегрального ризику підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. Установлено, що управління промисловим підприємством повинне бути безпекоорієнтованим,

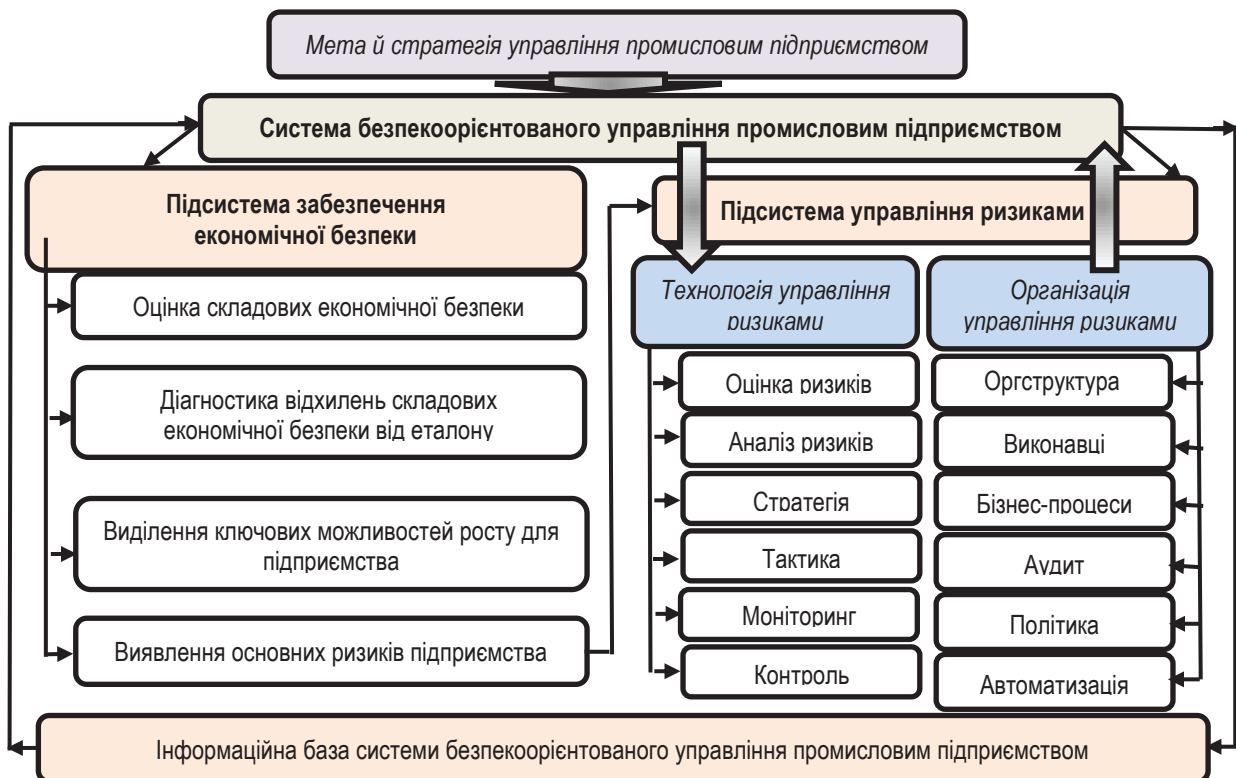


Рис. 2. Механізм формування системи безпекоорієнтованого управління промисловим підприємством

Джерело: авторська розробка

мати системний характер. Пропонується вважати безпекоорієнтоване управління управлінням, націленим, з одного боку, на мінімізацію негативного впливу ризиків, а з іншого боку, на максимізацію вигід від ймовірнісних можливостей їх отримати. Представлена сучасна концептуальна схема безпекоорієнтованого управління, в основі якої лежать виявлення, оцінювання й моніторинг, а також заходи зі зменшення ступеня загрози ризиків, яка включає виділені етапи з відповідними діями, які є доцільними для кожного з означених етапів. Науковою новизною дослідження є представлений механізм формування системи безпекоорієнтованого управління, що включає підсистему економічної безпеки, в якій визначаються

ключові можливості за функціональними складовими, та підсистему управління ризиками як сукупність взаємопов'язаних елементів, кожна з яких містить дві підсистеми, а саме керуючу й керовану. Система безпекоорієнтованого управління має узгоджуватися з метою та стратегією розвитку підприємства. Фундаментом такого механізму є інформаційна база, яка має відповідати основним критеріям безпекоорієнтованого управління.

Розроблення конкретних механізмів для вирішення завдань процесу прийняття й реалізації управлінських рішень щодо меж прийняттого ризику та достатнього розвитку промислового підприємства стане предметом подальших наукових пошуків.

Список використаних джерел:

1. Філіппова С.В., Нізяєва С.А. Аналітичні інструменти системи економічної безпеки суб'єктів господарювання : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 179 с.
2. Зачко О.Б. Методологічний базис безпеко-орієнтованого управління проектами розвитку складних систем. *Управління розвитком складних систем*. 2015. Вип. 23 (1). С. 51–55.
3. Bashynska I., Filyppova S. Risk Management. Practical lessons & Case Study : textbook. Kharkiv : Disa Plus, 2018. 220 p.
4. Бондаренко С.А., Руммо В.В. Формування системи раннього попередження в управлінні ризиками виноробних підприємств. *Економічні інновації*. 2017. Вип. 65. С. 28–37.
5. Башинська І.О. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. *Інноваційна економіка: теоретичні та практичні аспекти* : монографія / за ред. Є.І. Масленнікова. Херсон, 2016. С. 607–635.
6. Бондаренко С.А. Системне забезпечення стійкого інноваційного розвитку виноробних підприємств : монографія. Одеса : ІПРЕД НАНУ, 2018. 563 с.
7. Башинська І.О., Макарець Д.О. Управління ризиками в проектах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2017. С. 38–40.
8. Башинська І.О., Полещук А.А., Мотова А.В. Удосконалення системи управління ризиками на підприємстві. *Причорноморські економічні студії*. 2017. С. 91–94.

References:

1. Filyppova S.V., Nizyayeva S.A. (2012). *Analitychni instrumenty systemy ekonomichnoyi bezpeky subyektiv gosподaryuvannya* [Analytical tools for economic security of economic entities] : monograph. Donetsk : Noulidzh, 179 p. (in Ukr.).
2. Zachko O.B. (2015). *Metodologichnyj bazys bezpeko-oriyentovanogo upravlinnya proektamy rozvytku skladnykh system* [Methodological basis for security-oriented project management of complex systems development] / Management of complex systems development. Vol. 23 (1). P. 51–55 (in Ukr.).
3. Bashynska I., Filyppova S. (2018). *Risk Management. Practical lessons & Case Study* [Risk Management. Practical lessons & Case Study] : textbook. Kharkiv : Disa Plus. 220 p. (in Eng.).
4. Bondarenko S.A. (2017). Rummo. *Formuvannya systemy rannogo poperedzhennya v upravlinni ryzykamy vynorobnykh pidpryyemstv*. [Formation of an early warning system in the risk management of wineries] // «Economic innovation». Vol. 65. P. 28–37.
5. Bashynska I.O. (2016). *Innovatsiyno-informatsiyni tehnologiy dlya zabezpechennya intelektualno-kadrovoyi skladovoyi ekonomichnoyi bezpeki pidpriemstva*. [Innovation-information technologies for providing the intellectual-personnel component of economic security of the enterprise]. *Innovatsiyna ekonomika: teoretichni ta praktichni aspekti*. [Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects] : monograph. Herson. P. 607–635.
6. Bondarenko S.A. (2018). *Sistemne zabezpechennya stsykogo Innovatssynogo rozvitku vinorobnih pidpriemstv*. [Systematic support of sustainable innovative development of wineries] : monografiya. Odesa, 563 p.
7. Bashynska I.O., Makarecz D.O. (2017). *Upravlinnya ryzykamy v proektax* [Project Risk Management] / Economics. Finances. Right. P. 38–40.
8. Bashynska I.O., Poleshuk A.A., Motova A.V. (2017). *Udoskonalennya systemy upravlinnya ryzykamy na pidpryyemstvi* [Improvement of enterprise risk management system] / Black Sea Economic Studies. P. 91–94.

Бойченко К.С.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри бізнес-економіки та підприємництва
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

Boichenko Kateryna

SHEE "Kyiv National Economic University
named after V. Hetman"

ІМПЕРАТИВИ ІНТЕГРОВАНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

IMPERATIVES OF INTEGRATED ENTERPRISE DEVELOPMENT

Мета статті полягає в дослідженні імперативів інтегрованого розвитку підприємства, який формується на основі тісних взаємозв'язків між ресурсами, стейкхолдерами та бізнес-процесами суб'єкта господарювання, їх взаємопроникненні та взаємозалежності для досягнення синергійного ефекту. Для досягнення визначеної мети використано діалектичний, системно-аналітичний метод і структурно-функціональний аналіз. Визначено драйвери та бар'єри інтегрованого розвитку підприємства. Виокремлено підтримуючі, компетентнісні та ціннісні імперативи інтегрованого розвитку компанії. Основними передумовами впровадження інтегрованого розвитку підприємств є формування єдиного інноваційного простору, зростання сукупного потенціалу підприємства, досягнення вигід від спільного розроблення та використання інновацій, залучення держави до участі в інтегровано-інноваційних проектах та ефективного використання ресурсів. З урахуванням визначених імперативів формування інтегрованого розвитку підприємства результати проведеного дослідження можуть бути застосовані під час розроблення та впровадження програм і стратегій розвитку як окремого підприємства, так і держави загалом. Основним імперативом формування інтегрованого розвитку підприємства є виникнення синергетичного ефекту. Інноваційно-інтелектуальне наповнення інтегрованого розвитку сприяє зниженню сукупних витрат на дослідження й розроблення нововведень з подальшою їх комерціалізацією за рахунок високої ефективності виробничо-технологічної трансформованої бізнес-структури.

Ключові слова: розвиток підприємства, інтегрованість, ефективність, цінність, інновація, синергія.

Цель статьи заключается в исследовании императивов интегрированного развития предприятия, которое формируется на основе тесных взаимосвязей между ресурсами, стейкхолдерами и бизнес-процессами предприятия, их взаимопроникновении и взаимозависимости для достижения синергического эффекта. Для достижения определенной цели использованы диалектический, системно-аналитический метод и структурно-функциональный анализ. Определены драйверы и барьеры интегрированного развития предприятия. Выделены поддерживающие, компетентностные и ценностные императивы интегрированного развития компании. Основными предпосылками внедрения интегрированного развития предприятий являются формирование единого инновационного пространства, рост совокупного потенциала предприятия, достижение выгод от совместной разработки и использования инноваций, привлечение государства к участию в интегрированно-инновационных проектах и эффективное использование ресурсов. С учетом определенных императивов формирования интегрированного развития предприятия результаты проведенного исследования могут быть применены при разработке и внедрении программ и стратегий развития как отдельного предприятия, так и государства в целом. Основным императивом формирования интегрированного развития предприятия является возникновение синергетического эффекта. Инновационно-интеллектуальное наполнение интегрированного развития способствует снижению совокупных затрат на исследование и разработку новшеств с последующей их коммерциализацией за счет высокой эффективности производственно-технологической трансформированной бизнес-структуры.

Ключевые слова: развитие предприятия, интегрированность, эффективность, ценность, инновация, синергия.

The purpose of the article is to study the imperatives of integrated enterprise development, which is formed on the basis of close relationships between resources, stakeholders and business processes of the enterprise, their interpenetration and interdependence to achieve synergies. This purpose of the article is formed on the intellectual and innovative content and has conceptual differences from the integration of the company's activities to create associations. The developed purpose is directed on deepening of research of development of the enterprise in a context of its integration and follows from the previous researches of the author about management of innovative-integrated development of the enterprise. Dialectical, system-analytical method and structural-functional analysis were used to achieve the set purpose. Drivers and barriers of integrated development of the enterprise have been defined. Supporting, competitive and valuable imperatives of integrated development of the company were singled out. In the process of integrated development, a new product or service can be created by one company, or by several enterprises or research institutes, which allows accelerating their distribution through the network of business relationships. The formation of a united innovation space, the growth of the total potential of the enterprise, the achievement of benefits from the joint development and use of innovations, the involvement of the state in the participation in integrated and innovative projects and the effective use of resources are the main prerequisites for the implementation of integrated development of enterprises. Taking into account the certain imperatives of the formation of the integrated development of the enterprise, the results of the research can be applied in the development and implementation of programs and strategies of development of a single enterprise and the state as a whole. The main imperative of the formation of integrated development of the enterprise is the emergence of a synergetic effect, which allows increasing the speed of innovation, providing wide coverage of the market, reducing costs and increasing the efficiency of production of goods and services, increasing the flexibility of economic entities. Innovative and intellectual content of integrated development contributes to the reduction of total costs of researches and elaboration of innovations with their subsequent commercialization due to high efficiency of production and technologically transformed business structure. It allows participants of integrated development to stably and effectively carry out innovative activity for a long time.

Key words: enterprise development, integration, efficiency, value, innovation, synergy.

Постановка проблеми. Становлення інформаційної економіки передбачає, що її основою мають бути засади конкурентних переваг використання нематеріальних активів, інтелектуального капіталу та інноваційних факторів як базового джерела економічного зростання. Задля інтегрованого вирішення цієї проблеми необхідно використовувати систему взаємодії держави, бізнесу, науки та освіти, що формує модель розвитку, найважливішим інструментом реалізації якої має бути інтегрований підхід. Саме тому виникає об'єктивна необхідність проведення поглибленого дослідження драйверів та бар'єрів інтегрованого розвитку бізнесу задля визначення його імперативів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. К. Шанмугам [1, с. 387], В. Линь-Сю, Л. Чжи-Лан, Ю. Му-сі [2, с. 2], В. Таберко, Д. Іванюк, В. Касьяник, В. Головка [3, с. 216] у своїх дослідженнях визначають інтегрованість як взаємозв'язок теорії інновацій, симбіозу й теорії ланцюжків доданої вартості для уточнення всієї структури розвитку. При цьому виділяють такі компоненти, як розвиток інноваційного співробітництва за рахунок внутрішніх і зовнішніх ресурсів, всебічний розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів і поздовжнє розширення промислового ланцюжка за рахунок використання одного ресурсу, що формує цінність ресурсного потенціалу й забезпечує спільний розвиток за рахунок ресурсів.

А. Чофрех, Ф. Гоні, Ю. Клемеш [4, с. 1348], Д. Гюрдюр, Ю. Ель-Хоурі, М. Ньюберг [5, с. 193], І. К'ю, І. Мінг, І. Ні, І. Лі, З. Лю, І. Чжан [6, с. 2216] запропонували інтеграційну структуру, засновану на реінжинірингу бізнес-процесів, ошатливному мисленні та інтелектуальних методах управління з урахуванням інформаційних систем підприємства для забезпечення переходу від традиційного до інтелектуального виробництва.

Т. Худякова, О. Шмідт дослідили проблеми оцінювання й прогнозування рівня фінансової та економічної корпоративної стабільності через інтегрований показник розвитку підприємства [7, с. 154]. Л. Козак, М. Данчук [8, с. 28] визначили методи побудови інтегрованої моделі прийняття рішень у контексті інвестицій та фінансування. К. Бойченко, М. Теплюк, Н. Рекова, І. Сташкевич і М. Моркунас [9, с. 62] провели комплексне дослідження управління коливаннями фінансово-економічних показників діяльності інноваційних підприємств у контексті їх ефективного інтегрованого розвитку.

Праці Г. Смирнової [10, с. 6], І. Орлова, Н. Багаутдінової, О. Пратченко [11, с. 256] спрямовані на вдосконалення процесів стратегічного управління інтегрованими суб'єктами підприємницької діяльності на основі реалізації їх потенціалу; у них розроблено методичні рекомендації та практичні пропозиції за раціональним плануванням, організацією

та регулюванням міжнародного управління. Авторами розроблено концептуальні основи стратегічного управління розвитком інтегрованих компаній, сформована класифікація типових корпорацій, запропоновано модель збалансованого корпоративного управління інтегрованими підприємствами на основі реалізації їх потенціалу.

Незважаючи на значний інтерес сучасних науковців до інтегрованих процесів розвитку підприємства, недостатньо вивченими є фактори та передумови ефективного інтегрування інтелектуального, інноваційного, інформаційного потенціалу компанії, а також потребують більш глибокого дослідження імперативи інтегрованого розвитку підприємства.

Метою статті є дослідження імперативів інтегрованого розвитку підприємства, який формується на основі тісних взаємозв'язків між ресурсами, стейкхолдерами та бізнес-процесами суб'єкта господарювання, їх взаємопроникнення та взаємозалежність для досягнення синергійного ефекту. Визначена мета статті формується на інтелектуально-інноваційному контенті та має концептуальні відмінності від інтеграції діяльності компанії щодо створення об'єднань. Сформована мета спрямована на поглиблення дослідження розвитку підприємства в контексті його інтегрованості та впливає з попередніх досліджень автора щодо управління інноваційно-інтегрованим розвитком суб'єкта господарювання.

Для досягнення визначеної мети були використані такі методи:

- діалектичний метод, викликаний необхідністю аналізу та узагальнення певних аспектів наукових знань, які аналізують сукупність наукових поглядів щодо інтегрованих бізнес-процесів;

- структурно-функціональний аналіз принципу систематичного вивчення економічних явищ та процесів, що дав змогу дослідити драйвери та бар'єри інтегрованого розвитку підприємства й сфокусуватися на виокремленні його імперативів;

- системно-аналітичний метод, за якого дослідження досягнення імперативів інтегрованого розвитку розглядається як фактор соціально-економічного розвитку держави, суспільства та бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Можна виділити такі проблеми-виклики, що уповільнюють інтегрований розвиток у сучасних умовах функціонування бізнесу:

1) відсутність зворотного зв'язку в системі ініціаторів та провідників цих ініціатив (ключовою умовою успіху в інноваційній економіці є формування позитивного зворотного зв'язку;

наявність обміну ідеями, інноваційно сприйнятливої середовища, значної кількості амбіційних людей, яких залучено з усього світу, дасть змогу забезпечити позитивний зворотний зв'язок між економічними агентами, що працюють у наукоємній сфері);

2) розрізненість ініціаторів і провідників цих ініціатив (співпраця й симбіоз повинні стати важливішими, ніж традиційна логіка економічної конкуренції);

3) інертність, відсутність мотивації та низький рівень інноваційної активності.

Виділяючи вищенаведені групи чинників, зробили спробу окреслити коло найбільш значущих елементів факторного середовища, сукупність яких визначає як рівень і характер інтегрованого розвитку, так і специфіку необхідного наповнення відповідної промислової політики. У зв'язку з цим серед драйверів розвитку інтегрованих відносин можна виокремити:

- реалізацію мережевої взаємодії через інтегровану реалізацію бізнес-проектів;

- розвиток інноваційних систем та формування підприємницького клімату;

- можливість трансферу технологій та комерціалізації;

- розвиток механізмів налагодження ефективної взаємодії бізнесу з регіональною владою щодо розвитку інноваційної системи та вітчизняного бізнесу.

При цьому до основних бар'єрів інтегрованого розвитку можна віднести:

- недовіру до суміжних учасників ринку;

- опір менеджменту;

- консервативну організаційну та корпоративну культуру;

- недосконалість законодавства;

- відсутність досвіду реалізації інтегруючих бізнес-проектів;

- зниження рівня конкуренції;

- зростання монополізації ринку.

Результати проведених досліджень драйверів і бар'єрів дали змогу виокремити імперативи інтегрованого розвитку підприємства в сучасних умовах господарювання (рис. 1).

Використання інтегрованого підходу в реалізації найважливіших цілей державної політики, якими є підвищення конкурентоспроможності підприємств і регіонів, підвищення рівня життя, а також прискорення інноваційного розвитку, дає змогу досягти нового рівня кооперації та інтеграції, який зумовлює більш ефективну взаємодію підприємств усередині інтегрованої системи.

Під час проведення інтегративної політики на перше місце мають ставитися розвиток і підтримка конкуренції як рушійна сила підви-



Рис. 1. Піраміда імперативів інтегрованого розвитку підприємства

Джерело: розроблено автором

шення конкурентоспроможності вітчизняних компаній. Проведення інтегративної політики формується на основі організації взаємодії між органами державної влади та місцевого самоврядування, бізнесом і науково-освітніми установами для координації зусиль щодо підвищення інноваційності виробництва та сфери послуг.

Реалізація інтегративної політики спрямована на стимулювання розвитку й підви-

щення інноваційного потенціалу, перш за все, малого та середнього бізнесу, який в українській економіці розвинений слабо порівняно з розвиненими країнами і країнами, що розвиваються.

Основними передумовами впровадження інтегрованого розвитку підприємств є такі.

1) Формування єдиного інноваційного простору, який передбачає спільне використання лабораторій, доступ до результатів суміж-

них досліджень, трансфер технологій з однієї галузі в іншу, вільний обмін інформацією в бізнес-структурі. Дуже часто різкий стрибок інноваційного розвитку відбувається за рахунок міжгалузевого обміну технологіями. Так, наприклад, розроблення дистанційного керування у військовій індустрії поступово було перенесене на побутову техніку, іграшки, персональні комп'ютери тощо. Використання композитних матеріалів у виробництві науково-технічної продукції тепер застосовується в авіа- й суднобудуванні, що значно покращує зносостійкість, міцність та довговічність вироблених деталей.

2) Зростання сукупного потенціалу підприємства, який зумовлює інноваційну діяльність у процесі інтегрованого розвитку. Його можна досягти за рахунок об'єднання всіх видів ресурсів, які підлягають інтеграції. Конгломератне об'єднання підприємств означає використання вигід як від горизонтального, так і від вертикального об'єднання, що дає змогу значно економити витрати за рахунок спільного використання нематеріальних активів (ділова репутація, бренд, ліцензія), досягнення «ефекту масштабу» від виробництва за допомогою зниження частки постійних витрат у собівартості продукції тощо. Зростання інноваційного потенціалу відбувається за рахунок об'єднання ресурсів для проведення НДДКР, найважливішими з яких є персонал (людські ресурси), що передбачає зростання інтелектуального потенціалу.

3) Досягнення вигід від спільного розроблення та використання інновацій. Найважливішою причиною прагнення до спільного розроблення та впровадження інновацій є розподіл ризиків і витрат, на який притягається капітал. Більше 90% впроваджуваних інновацій

не знаходять попиту на ринку й застосування у виробництві, тому вкладення в НДДКР відносять до венчурного бізнесу, тобто такого, що має високий рівень ризику. Незалежні підприємства навіть за наявності вільних фінансових коштів не завжди зважаються на розроблення та впровадження інновацій. У процесі інтегрованого розвитку, навпаки, ризик втрати фінансів мінімальний, тому що безліч стейкхолдерів, що беруть участь в інтегрованому бізнес-проекті НДДКР, об'єднують різні види ресурсів (хтось надає лабораторії, хтось – учених, матеріали, фінансові та інші ресурси). За успішного впровадження інновації прибуток від її використання ділиться між усіма учасниками проекту згідно з домовленістю та часткою вкладених ресурсів.

4) Залучення держави до участі в інтегровано-інноваційних проектах. В інноваційних проектах часто бере участь держава, як правило, у формі державно-приватного партнерства. Державні структури можуть брати участь у державно-приватному партнерстві у формі співфінансування, контрактних угод (сервісний чи керуючий контракт), оренди або лізингу і концесійних угод. Вигоди від участі в державно-приватних проектах для держави й бізнесу наведені в табл. 1.

5) Ефективне використання ресурсів. Інтегроване поєднання ресурсів дає змогу значно скоротити витрати на виробництво й продаж продукції, що робить можливим вивільнення певної кількості ресурсів для ведення інноваційної діяльності.

Слід зазначити, що найважливішими факторами підвищення інноваційної ефективності в процесі інтегрованого розвитку є формування системи пов'язаних інститутів і галузей, висока цінність інформації, що використовується, роз-

Таблиця 1

Вигоди для держави й приватного бізнесу від участі в інтегровано-інноваційних проектах державно-приватного партнерства

Вигоди держави	Вигоди приватного бізнесу
Залучення недержавного фінансування в інноваційні проекти або проекти соціально-суспільної значущості	Довгостроковий розвиток бізнесу
Скорочення державних витрат на утримання й експлуатацію об'єктів державно-приватного партнерства	Поліпшення іміджу компанії
Досягнення соціально значущих цілей під час реалізації необхідних інноваційних проектів	Отримання додаткових можливостей для розвитку бізнесу
Зростання ефективності управління державними об'єктами на умовах державно-приватного партнерства	Забезпечення гарантії прибутку від участі у вигідних ДПП-проектах
Зниження фінансового навантаження платників податків	
Поділ ризиків між учасниками ДПП-проекту	

Джерело: розроблено автором

роблення й впровадження систем збереження та передачі знань, використання ефекту зростаючої віддачі в економіці знань, тому під час оцінювання ефективності необхідно враховувати весь спектр виникаючих ефектів, а саме економічний, екологічний, соціальний, синергетичний та інноваційний.

Висновки з проведеного дослідження. Основним імперативом формування інтегрованого розвитку підприємства є виникнення синергетичного ефекту, який дає змогу збільшити швидкість освоєння інновацій, забезпечити широке охоплення ринку збуту, знизити витрати й підвищити ефективність виробництва товарів і послуг, підвищити гнучкість суб'єктів господарювання.

Фундаментальною передумовою формування імперативів інтегрованого розвитку є інтелектуально-інтеграційна платформа розвитку підприємства. Виокремлено підтримуючі, компетентнісні та ціннісні імперативи

інтегрованого розвитку компанії. З урахуванням визначених імперативів формування інтегрованого розвитку підприємства він є чітко орієнтованою системою взаємопроникнення й взаємозв'язку нових знань, технологій та інновацій. У процесі інтегрованого розвитку новий продукт або послуга може створюватися як однією компанією, так і зусиллями декількох підприємств або дослідницьких інститутів, що дає змогу прискорити їх поширення мережею бізнес-взаємозв'язків. Інноваційно-інтелектуальне наповнення інтегрованого розвитку сприяє зниженню сукупних витрат на дослідження й розроблення нововведень з їх подальшою комерціалізацією за рахунок високої ефективності виробничо-технологічної трансформованої бізнес-структури. Це дає змогу учасникам інтегрованого розвитку стабільно та ефективно здійснювати інноваційну діяльність протягом тривалого часу.

Список використаних джерел:

1. Shanmugam K. A Pragmatic Evaluation of Learning Integrated Enterprise Resource Planning (ERP) in Global Perspectives. *Scopus JPHRD Citation Score*. 2018. № 9 (2). P. 387.
2. Wang L., Li L., Yu M., Jiangsu I. Large Coal Enterprise Groups Resource System Development Model Based on Integrated Innovation. *Resource Development & Market*. 2016. № 6. P. 2.
3. Taberko V., Ivaniuk D., Kasyanik V., Golovko V. Design Principles of Integrated Information Services for Batch Manufacturing Enterprise Employees. *Open Semantic Technologies for Intelligent Systems*. 2019. 216 p.
4. Chofreh A.G., Goni F.A., Klemeš J.J. Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of cleaner production*. 2018. № 198. P. 1345–1354.
5. Gürdür D., El-khoury J., Nyberg M. Methodology for linked enterprise data quality assessment through information visualizations. *Journal of Industrial Information Integration*. 2019. Vol. 15. P. 191–200.
6. An integrated framework of enterprise information systems in smart manufacturing system via business process reengineering / Y. Qu, X. Ming, Y. Ni, X. Li, Z. Liu, X. Zhang, L. Xie. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*. 2019. № 233 (11). P. 2210–2224.
7. Khudyakova T., Shmidt A. Developing integrated performance assessment and forecasting the level of financial and economic enterprise stability. *SHS Web of Conferences*. 2017. Vol. 35. P. 154.
8. Kozak L., Danchuk M. Evolution of enterprise risk management under current conditions of economic development: from fragmented to integrate. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 4. P. 23–29.
9. Management of fluctuation of financial and economic integrated development of innovative enterprise / K. Boichenko, M. Tepliuk, N. Rekova, I. Stashkevych, M. Morkunas. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*. 2019. № 3 (30). P. 62–69.
10. Smirnova G. The concept of intelligent tutoring for enterprise staff as a component of integrated manufacturing control system development. *Advances in Systems Science and Applications*. 2017. № 17 (1). P. 1–8.
11. Orlov I., Bagautdinova N., Pratchenko O. Development of the System of Strategic Management of Enterprise on the Basis of Realization of Potential of Integrated Entity. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. № 6 (3). P. 256.

References:

1. Shanmugam K. (2018). A Pragmatic Evaluation of Learning Integrated Enterprise Resource Planning (ERP) in Global Perspectives. *Scopus IJPHRD Citation Score*, 9 (2), p. 387.
2. Wang L., Li L., Yu M., Jiangsu I. (2016). Large Coal Enterprise Groups Resource System Development Model Based on Integrated Innovation. *Resource Development & Market*, (6), p. 2.
3. Taberko V., Ivaniuk D., Kasyanik V., Golovko V. (2019). Design Principles of Integrated Information Services for Batch Manufacturing Enterprise Employees. *Open Semantic Technologies for Intelligent Systems*, p. 216.
4. Chofreh A.G., Goni F.A., Klemeš J.J. (2018). Sustainable enterprise resource planning systems implementation: A framework development. *Journal of cleaner production*, 198, pp. 1345–1354.
5. Gürdür D., El-khoury J., Nyberg M. (2019). Methodology for linked enterprise data quality assessment through information visualizations, *Journal of Industrial Information Integration*, vol. 15, pp. 191–20.
6. Qu Y., Ming X., Ni Y., Li X., Liu Z., Zhang X., Xie, L. (2019). An integrated framework of enterprise information systems in smart manufacturing system via business process reengineering. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 233 (11), pp. 2210–2224.
7. Khudyakova T., Shmidt A. (2017). Developing integrated performance assessment and forecasting the level of financial and economic enterprise stability. *SHS Web of Conferences*, vol. 35, p. 154.
8. Kozak L., Danchuk M. (2016). Evolution of enterprise risk management under current conditions of economic development: from fragmented to integrate. *Актуальні проблеми економіки*, 4, pp. 23–29.
9. Boichenko K., Tepliuk M., Rekova N., Stashkevych I., Morkunas M. (2019). Management of fluctuation of financial and economic integrated development of innovative enterprise. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (30), pp. 62–69.
10. Smirnova G. (2017). The concept of intelligent tutoring for enterprise staff as a component of integrated manufacturing control system development. *Advances in Systems Science and Applications*, 17 (1), pp. 1–.
11. Orlov I., Bagautdinova N., Pratchenko O. (2015). Development of the System of Strategic Management of Enterprise on the Basis of Realization of Potential of Integrated Entity. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6 (3), p. 256.

Галайда Т.О.старший викладач кафедри економіки,
підприємництва та маркетингу
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**Дяченко Ю.О.**магістрант
Національного університету
«Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка»**Galayda Tetiana**

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

Dyachenko Yulia

National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"

ЗАСТОСУВАННЯ СТРЕС-МЕНЕДЖМЕНТУ В МОДЕЛЯХ МОТИВАЦІЇ ПРАЦІ ТОРГОВЕЛЬНОГО ПЕРСОНАЛУ

APPLICATION OF STRESS MANAGEMENT IN MODELS OF MOTIVATION OF TRADE PERSONNEL

Стаття присвячена дослідженню питань ефективної мотивації праці торговельного персоналу шляхом попередження та подолання емоційного й професійного вигорання внаслідок тривалого впливу стресових ситуацій на робочому місці. Розкрито значення стрес-менеджменту у формуванні мотиваційних моделей з урахуванням специфіки та сучасних тенденцій розвитку торговельного підприємництва й вимог до ефективного продавця. Запропоновано заходи щодо попередження емоційного вигорання працівників на торговельному підприємстві. Розглянуто індикатори виявлення симптомів емоційного вигорання працівників внаслідок дії стресу. Розроблено складові мотиваційної моделі для торговельних працівників із застосуванням методів стрес-менеджменту. Доведено, що ефективне управління персоналом торговельного підприємства може реалізовуватись за допомогою антистресової мотивації працівників та сприяти підвищенню результативності діяльності.

Ключові слова: торговельний персонал, ефективний продавець, стрес, стрес-менеджмент, мотивація, мотиваційна модель, результативність праці.

Статья посвящена исследованию вопросов эффективной мотивации труда торгового персонала путем предупреждения и преодоления эмоционального и профессионального выгорания в результате длительного воздействия стрессовых ситуаций на рабочем месте. Раскрыто значение стресс-менеджмента в формировании мотивационных моделей с учетом специфики и современных тенденций развития торгового предпринимательства и требований к эффективному продавцу. Предложены меры по предупреждению эмоционального выгорания работников на торговом предприятии. Рассмотрены индикаторы выявления симптомов эмоционального выгорания работников в результате действия стресса. Разработаны составляющие мотивационной модели для торговых работников с применением методов стресс-менеджмента. Доказано, что эффективное управление персоналом торгового предприятия может реализовываться с помощью антистрессовой мотивации работников и способствовать повышению результативности деятельности.

Ключевые слова: торговый персонал, эффективный продавец, стресс, стресс-менеджмент, мотивация, мотивационная модель, результативность труда.

The article is devoted to the research of the issues of effective motivation of work of sales personnel by preventing and overcoming emotional and professional burnout due to long-term influence of stressful situations in the workplace. The importance of stress management in the formation of motivational models, taking into accounts the specifics and current tendencies of the development of trade entrepreneurship and requirements to an effective seller is revealed. It is proved that the most difficult and stressful stages in trading activity are dealing with objections, and especially, with customers'

claims. Excessive and prolonged stress leads to various reactions of the body: including inadequate, emotional response to minor problems. Measures to prevent emotional burnout of employees at a trading company are proposed. Indicators of the identification of symptoms of emotional burnout of employees due to stress are considered. Analysis of information on employees' business activity, their interest in work. Motivation is the key to a timely response to threats. The components of a motivational model for sales workers using the methods of stress management have been developed. When forming a motivational model at a trading company, one of the components can be such a social-compensation package, which will include additional opportunities for workers to rest. The balance between the effort spent and the reward received is also a motivator for overcoming the negative impact of stressful situations on the employee's condition. The implementation of a problematic approach in the training of sales workers aimed at preventing and eliminating the effects of occupational stress should help to increase the level of motivation of sales staff. It is proved that effective management of the personnel of a trade enterprise can be realized by means of anti-stress motivation of employees and help to increase the efficiency of activity. The results obtained can be used as a methodological tool for the formation of motivational models in trading enterprises for improving productivity, as well as the effective use of human resources in the development and implementation of modern concepts of personnel management.

Key words: trade personnel, effective salesperson, stress, stress management, motivation, motivational model, work efficiency.

Постановка проблеми. Трудова діяльність працівників, яка оцінюється за результатами, здебільшого супроводжується стресовим навантаженням. Серед професій, представники яких перебувають у «групі ризику» щодо негативного впливу стресів на робочому місці на мотивацію до ефективної праці, слід назвати торговельну галузь. У сфері продажів емоційна й психологічна стійкість, толерантність та доброзичливість важко поєднуються з вибагливістю та негативними й токсичними проявами покупців з одночасними вимогами керівництва щодо збільшення продажів. Ефективний стрес-менеджмент може стати одним з дієвих напрямів подолання проблем недостатньої мотивації працівників, що викликані, зокрема, професійним вигоранням. Стрес визнаний важливим фактором не лише погіршення стану здоров'я, але й зниження продуктивності праці. Отже, дослідження проблем управління стресами в трудовій діяльності та побудова ефективних мотиваційних моделей для торговельних працівників є актуальними.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні та методологічні аспекти застосування стрес-менеджменту в управлінні людськими ресурсами, а також прикладні розробки щодо формування мотиваційних моделей і механізмів у різних видах економічної діяльності висвітлені в працях значної кількості вчених, таких як Л.Б. Наугольник [1], Н.Ю. Подольчак, І.М. Дорош [2], Р. Срівастава [3], А.Г. Зінченко [4], С.О. Мацак [5], С.Б. Іваницька [6], Т.О. Галайда [7], М.Ф. Гончар, Ю.В. Білик [8], Ю.С. Нікітін [9]. Попри значну кількість досліджень і наукових публікацій, залишаються недостатньо розробленими

методологічні аспекти формування мотиваційних моделей в торговельному підприємстві з урахуванням його особливостей та наявності значної кількості стресових факторів, які впливають на результативність діяльності торговельного персоналу.

Метою статті є дослідження впливу методів стрес-менеджменту на розроблення мотиваційних моделей для персоналу торговельного підприємства задля попередження й подолання наслідків емоційних та професійних стресів на результативність праці торговельних працівників.

Виклад основного матеріалу дослідження. Якщо торговельний працівник мотивований, переживає почуття залучення, задоволення від роботи та спілкування з колегами й покупцями, відчувається продуктивним та корисним, то його антипод, навпаки, відчуває дефіцит енергії, індиферентність до роботи, її результатів, байдужість чи навіть агресію. Така ситуація є вкрай небезпечною для іміджу, конкурентоспроможності та економічних результатів діяльності підприємства. Це обумовлює необхідність формування таких мотиваційних моделей для торговельних підприємств, які би передбачали, крім матеріального та нематеріального стимулювання, застосування методів стрес-менеджменту.

Л.Б. Наугольник вважає, що професійний стрес виникає як у співробітників, недостатньо звантажених роботою, так і в тих людей, які вважають, що не реалізують повністю свій професійний потенціал і здатні на більше [1].

Н.Ю. Подольчак та І.М. Дорош зазначили, що стрес у професійній діяльності – це явище, яке широко досліджується у зарубіжних країнах. В Україні ж стресу як явищу, що може спрово-

кувати великі економічні втрати, в межах підприємств не приділяють належної уваги [2].

Дослідження показують, що намір піти з роботи може бути наслідком напруженості на роботі, а задоволення роботою продавців переплітається з їхньою роллю та стресами на роботі [3].

Саме стрес є причиною від 50% до 60% усіх втрачених робочих днів, тобто причиною значної шкоди здоров'ю працівників і пов'язаних із цим економічних та соціальних втрат [10].

Потягом останніх років торгівля розвивається швидкими темпами. Головними трендами розвитку торгівлі у 2018 році стали:

- клієнтський досвід (Customer Experience, CX), тобто сукупність вражень, які отримує клієнт під час контакту з компанією, що поставляє товар;
- поширення штучного інтелекту;
- посилення свідомого вибору споживача;
- D-commerce (digital commerce), тобто продаж товарів через соціальні мережі [11].

З огляду на це сьогодні на ринку праці формуються такі нові вимоги до ефективного продавця:

1) розбиратися в психології людей, щоб успішно продавати товари;

2) вміти виявляти потреби клієнтів і допомагати їм знайти саме той товар, за яким вони прийшли, щоб усі отримали задоволення;

3) бути ввічливим і вміти грамотно спілкуватися.

Клієнти, як правило, приймають рішення про купівлю на основі оцінювання таких трьох параметрів:

- товар/послуга (переваги);
- компанія (імідж, досвід);
- людина (продавець).

У сучасних реаліях продавець, який вміє продавати клієнту фінальне рішення, тобто результат, а не товар, має кінцевий вплив на клієнта [6].

Найбільш складними й стресовими моментами в торговельній діяльності є робота із запереченнями, особливо претензіями клієнтів. Кожного робочого дня перед продавцем можуть з'являтися агресивні, негативно налаштовані люди, тому вкрай важливо навчити торговельних працівників зберігати спокій та професійний вигляд у будь-яких ситуаціях.

В Україні значна кількість підприємців, що здійснюють торговельну діяльність, не зважають на причини та закономірності виникнення стресових ситуацій внаслідок особливостей трудової діяльності, тому торгівля посідає одне з лідируючих місць за показником плинності персоналу. Надмірний та тривалий стрес приводить до різноманітних реакцій організму,

зокрема неадекватного, емоційного реагування на незначні проблеми, що супроводжується надмірною дратівливістю. У багатьох людей знижується працездатність, що може привести до розвитку депресії.

Професійні причини стресів обумовлені нестачею знань, умінь та навиків (стрес новачків), а також відчуттям невідповідності праці винагороди за неї [1].

Для керівника торговельного закладу важливо знати не лише причини, але й основні індикатори, за допомогою яких можна виявити наявність стресогенних факторів задля вжиття відповідних заходів:

- почуття емоційного виснаження;
- дегуманізація;
- негативне сприйняття себе в професії;
- почуття недостатньої професійної майстерності;
- психологічні проблеми, безсоння чи надлишкова сонливість;
- апатія чи агресія до всіх, з ким необхідно спілкуватися по роботі;
- відсутність різноманіття робочих дій;
- негативне ставлення до самої роботи [5].

Заходами попередження емоційного вигорання працівників на торговельному підприємстві можуть бути відповідні умови організації діяльності працівників та дотримання певних правил (рис. 1).

Служба управління персоналом та керівництво торговельного підприємства під час відбору персоналу повинні розуміти, що більше переживатимуть професійні стреси працівники-інтроверти, чиї увага й дії спрямовані на внутрішній світ особистості. Такі люди не зможуть постійно переносити тривалі особисті контакти, а екстраверти зможуть, навпаки, в таких умовах довше зберігати працездатність [6].

Важливою місією управління персоналом торговельного підприємства є не лише правильне розставлення пріоритетів діяльності та розвитку бізнесу, але й донесення їх до працівників. Аналіз інформації про ділову активність працівників, їх інтерес до роботи та мотивація є запорукою своєчасної реакції на виникнення загроз. Можна розробити на підприємстві внутрішні нормативи допустимого ступеня емоційної напруги з урахуванням форми організації торгівлі; застосувати методи оцінювання рівня психоемоційного стресу; розробити ефективні заходи підвищення стійкості до стресу на робочому місці; усунути найбільш несприятливі виробничі чинники.

Для підвищення рівня емоційної стійкості продавців можна запропонувати тренінг «Конфліктні покупці. Як працювати з ними?», напрямами проведення якого є:



Рис. 1. Умови попередження емоційного та професійного вигорання й правила організації діяльності торговельних працівників

Джерело: складено авторами

1) оволодіння навичками в ході роботи зі скаргами, запереченнями, поверненнями товарів;

2) розвиток гнучкості для роботи з різними типами покупців, зокрема «важкими», агресивно налаштованими, конфліктними;

3) розвиток стійкості до стресів, яка необхідна під час спілкування з незадоволеними покупцями;

4) оволодіння навичками використання конфліктної ситуації як шансу підвищення лояльності покупців.

Серед методів стрес-менеджменту, які можуть успішно застосовуватись на торговельних підприємствах, можна відзначити не лише традиційні тренінги й семінари, але й ігрові форми занять, консультації щодо навичок проблемного спілкування, психодіагностичні заходи й тести.

Розроблення профілактичних програм, які знижують ризик емоційного та професій-

ного вигорання працівників, має спиратись на результати попереднього аналізу стресоутворюючих чинників [7, с. 58].

Сфера продажів має не лише позитивні, але й негативні результати для працівників торговельного закладу. Одним зі способів боротьби з негативними результатами продажів є регулярне подолання стресу. Продавці, які застосовують проблемний підхід, як правило, переносять стрес набагато краще, виявляють менший ефект емоційного виснаження та деперсоналізацію стресу. Водночас ті, хто сприймає емоцію близько, тобто застосовує зосереджений підхід, як правило, проявляють більш високу частоту виснаження та персоналізацію стресу [3].

Отже, необхідно вчити продавців справлятися зі стресом та застосовувати саме проблемний підхід. Під час формування мотиваційної моделі на торговельному підприємстві однією зі складових може стати такий соці-

ально-компенсаційний пакет, до якого входять додаткові можливості відпочинку працівників між основними відпустками, а також запровадження гнучких режимів роботи й відпочинку та програм не лише професійної, але й психологічної адаптації працівників. За таких умов створюватимуться можливості відновлення емоційного та фізичного стану, підвищуватиметься рівень відповідності працівників вимогам керівництва щодо результативності роботи. Звичайно, баланс між витраченими зусиллями та отриманою винагородою також є дієвим мотиватором.

Чим більше можливостей керівника керувати стресами, тим більше підвищується продуктивність праці, збільшується мотивація до роботи, зменшується плинність кадрів, покращується клімат у колективі [8, с. 46].

Вітчизняні науковці дійшли висновку, що на рівні окремого підприємства передбачається однакове використання як основного механізму мотивації персоналу встановлення взаємозв'язку між цілями підприємства, цілями його структурних підрозділів і цілями окремих працівників підприємства й тісної взаємозалежності розміру винагороди персоналу підприємства та результативністю і продуктивністю праці [9].

Для покращення системи мотивації на підприємстві можна запропонувати модель, яка передбачає застосування методів стрес-менеджменту (рис. 2).

Антистресова мотивація торговельного персоналу може бути ефективним засобом забезпечення результативної діяльності як окремого працівника, так і підприємства загалом.

Висновки з проведеного дослідження.

В результаті проведеного дослідження запропоновано побудову мотиваційної моделі для торговельних працівників із застосуванням методів стрес-менеджменту. Зниження негативного впливу професійного стресу на виникнення конфліктних ситуацій, підвищення результативності праці, збереження колективу, виховання у працівників готовності до компромісів та підвищення якості обслуговування покупців є позитивними наслідками ефективного управління мотивацією персоналу. Це є запорукою покращення іміджу підприємства як конкурентоспроможного суб'єкта підприємницької діяльності та роботодавця на ринку праці. Застосування проблемного підходу до навчання торговельних працівників, що спрямоване на попередження та усунення наслідків професійного стресу, має сприяти підвищенню ступеня вмотивованості торговельного персоналу до результативної праці за справедливую винагороду, зокрема під час забезпечення врівноваженого емоційного стану та позитивного ставлення до роботи. Метою діяльності торговельного підприємства є не лише отримання прибутку, але й застосування такого способу його підвищення, як «задоволений працівник – задоволений покупець». Надані рекомендації можуть бути використані як методичний інструментарій формування мотиваційних моделей в торговельному підприємстві задля підвищення продуктивності праці, а також ефективного використання людських ресурсів під час розроблення й реалізації сучасних концепцій управління персоналом.

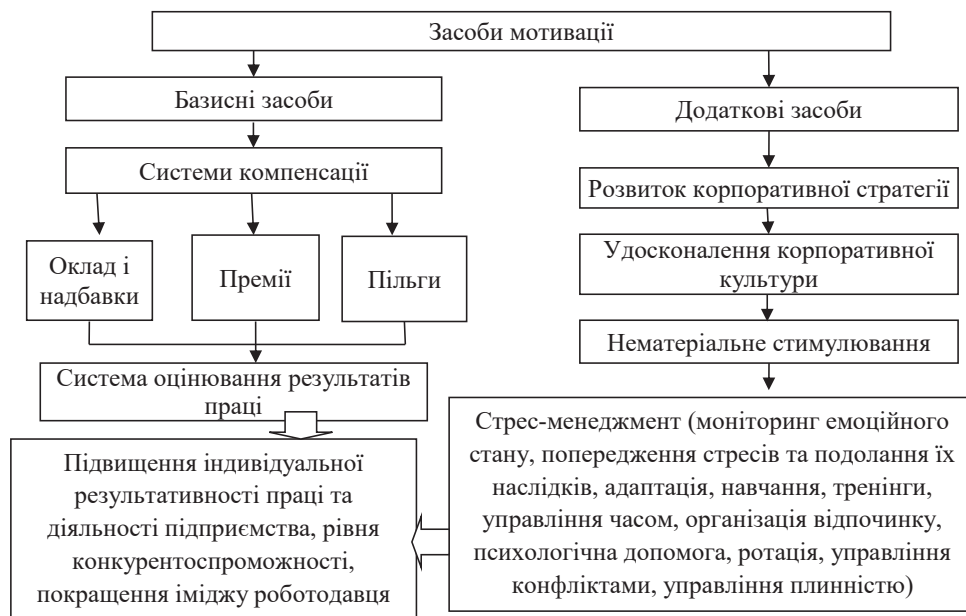


Рис. 2. Модель мотивації персоналу торговельного підприємства

Джерело: складено авторами

Список використаних джерел:

1. Наугольник Л.Б. Психологія стресу : підручник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2015. 324 с.
2. Подольчак Н.Ю., Дорош І.М. Особливості мотивування конструктивного вирішення професійних стресів на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2015. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3717> (дата звернення: 08.12.2019).
3. Srivastava, R. Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *Socio Economic Challenges*. 2018. № 3 (2). P. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
4. Зінченко А.Г. Твое майбутнє у сфері торгівлі. Київ : Юстон, 2018. 44 с. URL: areerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
5. Машак С.О. Професійне вигорання особистості як соціально-психологічна проблема. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: психологічна*. 2012. Вип. 2 (1). С. 444–452. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_54) (дата звернення: 08.12.2019).
6. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*. 2018. Vol. 7 (4.8). P. 831–836. URL: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/28132>; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132 (дата звернення: 08.12.2019).
7. Галайда Т.О., Теницька Н.Б., Черногорська Н.В. Управління плинністю персоналу торговельних підприємств в Україні із застосуванням методів стрес-менеджменту. *Modern Economics*. 2019. № 14. С. 53–59. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08 (дата звернення: 08.12.2019).
8. Гончар М.Ф., Білик Ю.В. Особливості управління у стресових ситуаціях. Стрес-менеджмент на підприємстві. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.12.2019).
9. Нікітін Ю.О. Рукас-Пасічник В.Г. Сучасні моделі та механізми мотивації персоналу українських підприємств. *Актуальні проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 238–246. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_31 (дата звернення: 08.12.2019).
10. Стрес і робота. URL: <https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-.html> (дата звернення: 08.12.2019).
11. Як грамотно працювати з продавцями? URL: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/jak-gramotno-pracjувати-z-prodavcjamy.html> (дата звернення: 08.12.2019).

References:

1. Naugolnyk L.B. (2015) *Psychologiya stresu : pidruchnyk* [Psychology of stress : a textbook]. Lviv : Lvivskiy derzhavnyj universytet vnutrishnix sprav (in Ukrainian).
2. Podolchak N.Yu., Dorosh I.M. (2015) Osoblyvosti motyvuvannya konstruktyvnogo vyrishennya profesijnyx stresiv na pidpryyemstvax [Features of motivation of constructive solution of professional stresses at enterprises]. *Efektivna ekonomika* (electronic journal), no 1. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3717> (accessed: 08.12.2019).
3. Srivastava R. (2018) Salespeople Stress and How Should They Cope With It To Avoid the Burnout. *SocioEconomic Challenges*, no 3 (2), pp. 59–65. DOI: 10.21272/sec.3(2).59-65.2018.
4. Zinchenko A.G. (2018) Tvoeye majbutnye u sferi torgivli [Your future in trad]. Kyiv: Yuston. (in Ukrainian). Available at: areerhub.in.ua/wp-content/uploads/2018/12/Tvoie-maybutnie-u-sferi-torgivli.pdf (accessed: 08.12.2019).
5. Maschak S.O. (2012) Profesijne vygorannya osoby'stosti yak socialno-psychologichna problema [Professional burnout of a personality as a sociopsychological problem]. *Naukovyj visnyk Lvivskogo derzhavnogo universytetu vnutrishnix sprav. seriya psychologichna*, no. 2 (1), pp. 444–452. Available at: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2\(1\)_54](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_2012_2(1)_54) (accessed: 08.12.2019).
6. Ivanytska S., Ivanytska I. Galayda T., Tenytska N. (2018) Stress Management and its Application in Problems Solution for Managers Professional Burnout at Machine-building Companies in Ukraine. *International Journal of Engineering & Technology*, vol. 7 (4.8), p. 831–836. Available at: <https://www.sciencepubco.com/index.php/ijet/article/view/28132>; DOI: 10.14419/ijet.v7i4.8.28132 (accessed: 08.12.2019).
7. Galajda T.O., Tenyczka N.B., Chornogorska N.V. (2019) Upravlinnya plynnytyu personalu torgovelnix pidpr'yemstv v Ukrayini iz zastosuvannjam metodiv stres-menedzhmentu [Managing the Turnover of Personnel of Trading Enterprises in Ukraine with Application of Methods of Stress Management]. *Modern Economics*, no. 14, pp. 53–59. Available at: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue-14-2019>; DOI: 10.31521/modecon.V14(2019)-08 (accessed: 08.12.2019).
8. Gonchar M.F., Bilyk Yu.V. (2017) Osoblyvosti upravlinnya u stresovyx sytuacijax. Stres-menedzhment na pidpryyemstvi [Features of management in stressful situations. Stress management on the enterprise]. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2017. Т. 27. № 2. С. 94–97. URL: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (дата звернення: 08.12.2019).

- ment at the enterprise]. *Naukovyj visnyk NLTU Ukrayiny*, vol. 27, no. 2, pp. 94–97. Available at: https://nv.nltu.edu.ua/Archive/2017/27_2/22.pdf (accessed: 08.12.2019).
9. Nikitin Yu.O. Rukas-Pasichnyk V.G. (2014) Suchasni modeli ta mexanizmy' motyvaciyi personalu ukrayins'kyx pidpry'yemstv [Modern models and mechanisms of staff motivation of Ukrainian enterprises]. *Aktualni problemy ekonomiky*, no. 4, pp. 238–246. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2014_4_31 (accessed: 08.12.2019).
 10. Stres i robota. Available at: <https://dt.ua/HEALTH/stres-i-robota-.html> (accessed: 08.12.2019).
 11. Yak gramotno pracjuvaty z prodavcyamy? Available at: <https://bc-club.org.ua/guidebook/articles/jak-gramotno-pracjuvaty-z-prodavcjamy.html> (accessed: 08.12.2019).

УДК 658.155.2

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-31>

Гребельник О.П.

доктор економічних наук, професор,
Університет державної фіскальної служби України

Дударчук М.В.

студент Навчально-наукового інституту
економіки, оподаткування та митної справи
Університету державної фіскальної служби України

Grebelnik Oleksandr

University of the State Fiscal Service of Ukraine

Dudarchuk Mykola

University of the State Fiscal Service of Ukraine

УПРАВЛІННЯ МИТНИМИ РИЗИКАМИ ПІД ЧАС ЗДІЙСНЕННЯ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНИХ ОПЕРАЦІЙ ПІДПРИЄМСТВОМ

CUSTOMS RISK MANAGEMENT IN THE EXPORT AND IMPORT OPERATIONS OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуто особливості процесу управління митними ризиками під час здійснення експортно-імпортних операцій підприємством (на прикладі ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка»). Розкрито значення всіх запропонованих видів митних ризиків, описано специфіку появи цих ризиків, що характерні для будівельних підприємств. Досліджено основні групи ризику, основні групи показників діяльності суб'єкта зовнішньоекономічної діяльності ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка». Розраховано інтегральний показник рівня підприємницького митного ризику для експортних та імпортних операцій. Визначено, що митні ризики також можуть виникати у діяльності будівельних підприємств та здатні збільшувати або зменшувати їх рівень.

Ключові слова: митні ризики, підприємство, митний контроль, система управління ризиками, причини виникнення ризику, методи зниження рівня ризику, будівельні підприємства, зовнішньоекономічна діяльність, ідентифікація та оцінювання ризику.

В статье рассмотрены особенности процесса управления таможенными рисками при осуществлении экспортно-импортных операций предприятием (на примере ОАО «Слобожанская строительная керамика»). Раскрыто значение всех предложенных видов таможенных рисков, описана специфика появления этих рисков, которые характерны для строительных предприятий. Исследованы основные группы риска, основные группы показателей деятельности субъекта внешнеэкономической деятельности ОАО «Слобожанская строительная керамика». Рассчитан интегральный показатель уровня предпринимательского таможенного риска для экспортных и импортных

операцій. Определено, что таможенные риски также могут возникать в деятельности строительных предприятий и способны увеличивать или уменьшать их уровень.

Ключевые слова: таможенные риски, предприятие, таможенный контроль, система управления рисками, причины возникновения риска, методы снижения уровня риска, строительные предприятия, внешнеэкономическая деятельность, идентификация и оценивание риска.

The article deals with the peculiarities of the process of customs risk management during export-import operations by the enterprise (on the example of PJSC "Slobozhanskaya building ceramics"). The significance of all the different factors we propose and the specific data that has emerged in this field are disclosed. To assess entrepreneurial customs risks, it is suggested to use the extra cost and loss formula for moving products or property from seller to buyer crossing the customs border. The main working groups and the main groups of employees who are working subjects of foreign economic activity of PJSC "Slobozhanskaya building ceramics" are investigated. The main consequences of the action of customs risks in the activity of construction enterprises are listed. The integral index of the whole business customs line for export and import operations is expanding. Investigating that customs cases have a strong effect on various types of economic factors that perform in an enterprise's activities and work, but they reduce its level. The following types of customs risks were distinguished: by the level of trust in the documents submitted by the subject of control (risk of excessive trust and risk of lack of trust); by the level of acceptability (acceptable and unacceptable risk); by established reputation (positive, negative and neutral or no reputation); by amount of occurrence (proportional, progressive, digressing and regressing customs risks); for reasons (subjective and objective risks); by place in the customs risk chain activities (causal (primary), consequential (secondary) and compounding risks). Proposed classification of customs risks in the activity of construction enterprises by adding new types of division and typology. They pointed out that further research should be directed to the development of customs risk identification and assessment tools.

Key words: customs risks, enterprise, customs control, risk management system, causes of risk, methods of risk reduction, construction enterprises, foreign trade, identification and assessment of risk.

Постановка проблеми. Інтеграція України у світову економіку, прискорення процесів глобалізації, збільшення обсягів та темпів міжнародної торгівлі, підвищення рівня конкуренції привели до того, що збільшилась видова кількість ризиків у сфері будівельних підприємств, зріс їхній рівень, а наслідки стали непередбачуваними. На сучасні вітчизняні будівельні підприємства все сильніше впливають митні ризики, адже сьогодні понад третини будівельних підприємств є суб'єктами зовнішньоекономічної діяльності (ЗЕД). Митні ризики завдають значних втрат підприємствам за неправильного управління ними. До того ж вони здебільшого є причинними, що спричиняє виникнення інших видів ризиків у діяльності будівельних підприємств, що часто мають модифіковану природу перебігу та неочікувані наслідки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У вітчизняній та іноземній літературі чимало праць присвячені проблемам формування системи ризик-менеджменту на підприємствах різних видів економічної діяльності. Такими дослідниками були А. Войцешук, С. Коноваленко, Б. Мороз, П. Пашко, І. Співак, С. Терещенко. Однак за умов поглиблення євроінтеграційних процесів та розвитку світової торгівлі тематика ризиковості митного простору набуває досить особливої актуальності та потребує подальших ґрунтовних досліджень.

Метою статті є розроблення основних теоретичних положень та прикладних рекомендацій стосовно управління митними ризиками у діяльності будівельних підприємств, класифікація та дослідження основних критеріїв ризиків.

Виклад основного матеріалу дослідження. Відповідно до Наказу Державної митної служби України від 22 грудня 2010 року № 1514 до основних сфер та джерел виникнення митних ризиків варто віднести митний режим, характер порушення, мету порушення, вид товару, стосовно якого може бути вчинено порушення [1].

Можливими причинами порушення є неправильна класифікація товару, недостовірні дані про походження товару, завищення/заниження митної вартості товару, недекларування товару, приховування/контрабанда від митного контролю, неправдиві дані про підстави надання пільг зі сплати митних платежів, неправдиві дані про властивості/характеристики товару, задекларування товару не його найменуванням.

Т. Ліпіхіна виділяє такі порушення митних ризиків:

- ухилення від сплати/зменшення розміру ввізного мита;
- ухилення від сплати/зменшення розміру вивізного мита;
- ухилення від сплати/зменшення розміру особливого виду мита (антидемпінгового, компенсаційного, спеціального, відшкодування ПДВ);

- ухилення від сплати/зменшення розміру акцизного податку;
- використання митних пільг;
- ухилення від нетарифних обмежень [2].

Визначають такі головні методи кількісного оцінювання ризиків на підприємстві, як статистичний метод, використання аналогій, аналізування доцільності витрат, експертне оцінювання, аналітичний та комбінований методи. Ці методи оцінювання ризиків можна розділити на дві великі групи:

- методи з переважанням суб'єктивного елементу (експертне оцінювання, впровадження аналогій);
- методи з переважанням об'єктивного елементу (статистичний, оцінювання доцільності витрат, аналітичний) та комбінований метод [4].

Об'єктивні методи варто застосовувати лише тоді, коли є значні бази даних з правдивими статистичними показниками діяльності підприємства, конкурентів, інших суб'єктів ринку. Натомість методи з переважанням суб'єктивного елементу використовуються за умови великого експертного потенціалу з аналізування та оцінювання ризику. Також не варто враховувати під час оцінювання та аналізування митних ризиків особливості цих ризиків.

Перелічені вище методи оцінювання митних ризиків дають нам змогу виявити, що існують методи оцінювання виключно з боку митних органів. Отже, для аналізування підприємницьких митних ризиків використовують формулу додаткових витрат та витрат упродовж переміщення майна чи продукції від продавця до покупця з перетином митного кордону. Формула має такий вигляд:

$$Kn = Cmr * Vnt + Kk * Sb + Tbr * Dbvc + Rd * Zk + Zl * Bv + BIXI, \quad (1)$$

де Kn – рівень майнового підприємницького митного ризику, грн.; Cmr – ймовірність появи ризиків під час навантажування та розвантажування продукції, частк. од.; Vnt – обсяг витрат під час навантажування та розвантажування продукції, грн.; Kk – ймовірність появи ризиків під час перевезення продукції, частк. од.; Sb – обсяг витрат та додаткових витрат (зокрема, внаслідок простоювання) під час перевезення продукції, грн.; Tbr – ймовірність появи ризиків під час сплати митних платежів та зборів, частк. од.; $Dbvc$ – обсяг додаткових витрат та витрат у зв'язку зі сплатою митних платежів та зборів, грн.; Rd – ймовірність появи ризиків внаслідок помилок митних брокерів або під час самостійного митного оформлення, частк. од.; Zk – обсяг витрат внаслідок помилок митних брокерів або під час самостійного мит-

ного оформлення, грн.; Zl – ймовірність появи ризиків внаслідок зберігання товару на митних складах, частк. од.; Bv – обсяг витрат внаслідок зберігання товару на митних складах, грн.; Bl – ймовірність появи ризиків внаслідок помилок контрагентів (страхова компанія, кредитно-фінансова установа тощо), частк. од.; Xl – обсяг витрат внаслідок помилок контрагентів, грн. [3].

Ризики транспортування досить часто залежать від ціни перевезення, яка формується з добутку тарифу на перевезення та відстані. Цей показник можна досліджувати як статистичним методом, так й експертним.

Проаналізувавши вищезгадану формулу, визначаємо типи митних ризиків для ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка» за результатами роботи у 2018 році, тобто, взявши до уваги кількість невиконаних контрактів та витрат через різні обставини, можемо сказати, що ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка» виконує як експортні, так й імпорتنі операції. Інтегральний показник рівня підприємницького митного ризику розраховано для експортних та імпорتنих операцій (табл. 1).

З табл. 1 видно, що у 2018 році інтегральний підприємницький митний ризик за експортними операціями підприємства становив 25 635 548,70 грн., а за імпортними операціями – 26 318 554, 88 грн., що на 1 283 006,18 грн. більше, ніж за експортними операціями. Найбільший вплив на інтегральний показник як за експортних, так і за імпорتنих операцій мав ризик платежів, а найменший – ризик розвантажувально-навантажувальних робіт.

Беручи до уваги ймовірнісну природу ризиків, можемо цю формулу використовувати шляхом змішаного оцінювання, тобто за наявності правдивих та практично незмінних статистичних даних (наприклад, вартість страхування, вартість перевезення, вартість страхування продукції, вартість банківського обслуговування, вартість отримання продукції на ТМС) для оцінювання рівня підприємницьких митних ризиків слід брати статистичні показники, за зміни та динаміки даних слід використовувати експертні оцінювання.

Отже, сформулювати цей метод можна шляхом використання дерева ймовірностей для побудови дерева рішень для оцінювання підприємницького митного ризику. Тут важливо вибудувати послідовність виникнення митних ризиків та їхню причинно-наслідковість. Також слід вибрати кількість альтернатив або ймовірностей виникнення ризиків.

Митні ризики здатні позитивно чи негативно впливати на всі види ресурсів будівельного підприємства, зокрема матеріальні, фінансові, трудові, енергетичні, інформаційні. При цьому

Таблиця 1

**Результати оцінювання різних видів митних ризиків
у діяльності ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка»**

Види ризиків	Операції експорту	Операції імпорту
Ризик розвантажувально-навантажувальних робіт ($P_{nr} * X_{nr}$), грн.	151 322,85	134 521,08
Ризик перевізника ($P_p * X_p$), грн.	4 521 235,83	4 236 654,63
Ризик платежів ($P_{plz} * X_{plz}$), грн.	21 545 215,50	21 898 565,26
Ризик митного оформлення ($P_{bo} * X_{bo}$), грн.	1 246 764,22	1 452 604,3
Ризик дій контрагентів ($P_k X_k$), грн.	7 702 049,94	2 306 417,51
Ризик зберігання на митному складі ($P_z * X_z$), грн.	432 616,26	451 235,00
Інтегральний підприємницький митний ризик (R_m), грн.	25 635 548,70	26 318 554,88

Джерело: складено авторами на основі даних джерела [5]

Таблиця 2

Наслідки дії митних ризиків у сфері будівельних підприємств

Ресурси	Негативні наслідки	Позитивні наслідки
Фінансові	Додаткові непередбачені платежі; прямі втрати грошових коштів; недоотримання коштів; зниження фінансової незалежності; погіршення ліквідності та фінансової стійкості підприємства; хабарництво.	Економія фінансових ресурсів; удосконалення структури фінансових ресурсів; збалансування фінансових витрат у системі постачання продукції та проходження митного контролю.
Матеріальні	Втрата властивостей матеріалів, необхідних для виготовлення якісної будівельної продукції; зміна ціни на матеріали за час проходження митного контролю, відповідно, втрата конкурентоспроможності продукції за ціною.	Зменшення необхідних матеріальних резервів; подорожчання матеріалів за час проходження митного контролю; розширення «вузьких місць» у постачанні основних матеріалів для виробництва продукції.
Людські	Зниження продуктивності праці; погіршення соціально-психологічного клімату; зростання плинності кадрів; порушення трудової дисципліни; зниження вмотивованості персоналу.	Підвищення продуктивності праці; зниження гендерної асиметрії; зростання довіри персоналу до керівників та посилення лідерства; зростання стресостійкості роботи персоналу ЗЕД; реалізація потенціалу працівника.
Інформаційні	Погіршення репутації будівельного підприємства; втрата певного обсягу комерційної інформації; інформаційна асиметрія між конкурентами або між органами МС та підприємствами.	Додаткова інформація для прийняття управлінських рішень; підвищення ефективності інформаційного забезпечення.
Енергетичні	Додаткові витрати енергоресурсів; розкрадання енергоресурсів на пропускному пункті.	Спрощення доступу до енергоресурсного забезпечення виробництва будівельної продукції.

Джерело: складено авторами на основі даних джерела [6]

такі наслідки можуть бути прямими та опосередкованими.

Усі можливі наслідки за різними видами ресурсів та в розрізі функціональних наслідків зведено в табл. 2.

З табл. 2 можна зробити висновок, що наслідки дії митних ризиків у діяльності будівельних підприємств можуть бути як позитивними, так і негативними. При цьому такі наслідки відобразатимуться в основних

ресурсах підприємства, а саме фінансових, матеріальних, людських, інформаційних та енергетичних.

Аналіз будівельного підприємства ПАТ «Слобожанська будівельна кераміка», що є досить активним учасником ЗЕД, показав, що позитивні наслідки від дії митних ризиків часто є непомітними для керівників підприємства, однак щодо негативних наслідків спостерігається протилежна ситуація, адже вони потребують вжиття термінових заходів для покриття збитків, уникнення втрат тощо.

Багато зарубіжних науковців намагались виявити відповідну залежність між ризиками та іншими важливими чинниками й елементами діяльності підприємств. Так, зокрема, англійський дослідник Л. Рейнвотер стверджує, що між ризиком поведінки працівника (насамперед, помилкові управлінські рішення, які створюють низку негативних наслідків) та трудомісткістю виконаної працівником роботи є прямий зв'язок [5].

Отже, аналізуючи наведені вище дослідження стосовно наслідків впливу економічних ризиків на діяльність будівельних підприємств, пропонуємо таку гіпотезу: для підприємств чи організацій, у сфері яких проявляється більше митних ризиків із переважанням негативних наслідків, продуктивність роботи підрозділу ЗЕД і продуктивність праці персоналу знижуються.

Висновки з проведеного дослідження. Управління митними ризиками під час здійснення експортно-імпорتنних операцій підприємством потребує подальшого дослідження. Загалом класифікація митних ризиків та причин їх появи допоможе будівельним підприємствам створити основу для розроблення ефек-

тивної системи ризик-менеджменту у вигляді мапи ризиків, груп домінуючих та домінованих ризиків, причинних та наслідкових ризиків, а також виокремити митні ризики за групами товарів та особливостями діяльності будівельного підприємства, як наслідок, вибрати найоптимальніші методи для запобігання негативним наслідкам від діяльності митних ризиків та їх зниження.

Описані дослідження потрібно спрямовувати на вдосконалення інструментів ідентифікації та оцінювання митних ризиків, а також створення спільних заходів для мінімізування негативних наслідків від дії митних ризиків.

Також було розвинуто класифікацію митних ризиків у сфері будівельних підприємств шляхом додавання нових типових ознак поділу та типології, а саме:

- за елементом ЗЕД;
- за учасниками;
- залежно від країни, що виконує митне контролювання;
- за рівнем довіри до представлених документів;
- за прийнятністю ризику;
- за митною історією;
- за ключовими факторами;
- за зв'язком між кількістю виникнення ризиків і кількістю митних контролів та оформлень;
- за причинами виникнення;
- залежно від технології митного оформлення;
- за домінуванням бар'єрів та обмежень.

Такий підхід дає змогу виявляти джерела виникнення ризиків, домінуючі фактори їх розвитку та посилення, що створює засади для вибору адекватних методів запобігання негативним наслідкам або зниження їх рівня в діяльності будівельних підприємств.

Список використаних джерел:

1. Про затвердження Порядку здійснення аналізу та оцінки ризиків, розроблення і реалізації заходів з управління ризиками в митній службі України : Наказ від 24 травня 2012 року № 597. URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.
2. Ліпіхіна Т. Удосконалення системи митного контролю. Маркетинг в Україні. *Економіка і суспільство*. 2009. № 1. С. 26–35.
3. Терещенко С. Правова основа формування системи аналізу ризиків як інструменту вдосконалення технології здійснення митних процедур. *Науковий вісник*. 2018. № 2. С. 26–36.
4. Угода про застосування статті VII Генеральної угоди з тарифів і торгівлі 1994 року. *Офіційний вісник України*. 2016. № 84. Ст. 298.
5. Бережнюк І., Брендас А., Булана В. Управління ризиками у митній справі: зарубіжний досвід та вітчизняна практика. *Науковий вісник*. 2018. № 1 (253). С. 288.
6. Попова Л. Применение субъектно-ориентированного подхода при категорировании участников внешнеэкономической деятельности в рамках системы управления рисками. *Социально-экономические и правовые исследования*. 2016. № 1. С. 113.

References:

1. Order No. 597 "On Approval of the Procedure for Risk Analysis and Assessment, Development and Implementation of Risk Management Measures in the Customs Service of Ukraine" of 24.05.2012 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show>.
2. Lipikhina T. Improvement of the customs control system. Marketing in Ukraine. Economics and Society 2009. № 1. P. 26–35.
3. Tereshchenko S. Legal basis for the formation of a risk analysis system as a tool for improving the technology of customs procedures. Scientific Bulletin. – 2018. – № 2. – P. 26–36.
4. Agreement on the application of Article VII of the 1994 General Agreement on Tariffs and Trade. Official Bulletin of Ukraine. 2016. № 84. Art. 2989.
5. Berezhnyuk I., Brandak A., Bulana V. Managing Risks in Customs: Foreign Experience and Domestic Practice. Scientific Bulletin. 2018. No. 1 (253). P. 288.
6. Popova L. Application of a subject-oriented approach in categorizing participants in foreign economic activity within the framework of a risk management system. Socio-economic and legal studies. 2016. No. 1. P. 113.

УДК 338.53

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-32>**Гурочкіна В.В.**

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства
Університету державної фіскальної служби України

Рожко Ю.В.

магістрант
Університету державної фіскальної служби України,
консультант податково-юридичного відділу
групи Трансфертного ціноутворення "Deloitte Ukraine"

Hurochkina Viktoriya

University of the State Fiscal Service of Ukraine

Rozhko YuriiUniversity of the State Fiscal Service of Ukraine,
Transfer Pricing Group Deloitte Ukraine**ТРАНСФЕРТНЕ ЦІНОУТВОРЕННЯ: СУДОВА УКРАЇНСЬКА ПРАКТИКА
ТА МЕТОДИКА ОЦІНКИ ПОДАТКОВИХ ПРАВОПОРУШЕНЬ****TRANSFER PRICING: JUDICIAL UKRAINIAN PRACTICE
AND EVALUATION METHODS OF TAX RIGHTS**

У статті розглянуто процеси перерозподілу фінансових ресурсів, що функціонують у системі податкового планування транснаціональних компаній. Зазначено, що в загальній сукупності зовнішньоекономічної взаємодії суб'єктів господарювання в центрі уваги нині перебуває трансфертне ціноутворення (ТЦ). Для фінансової стабілізації та забезпечення прозорості ведення бізнесу запроваджено імплементацію Плану дій BEPS в Україні. Надано практичні пропозиції орієнтиру для податкового планування промислових підприємств, наведено актуальні приклади судової практики та характеристики податкових правопорушень, що є об'єктом контролю з боку органів ДФС України. Розглянуто методики розрахунків обсягів потенційних податкових донарахувань та зміни в податковому законодавстві, тобто перспективи українських промислових підприємств. Наведено авторське визначення механізму трансфертного ціноутворення.

Ключові слова: податкове планування, контрольовані операції, трансфертне ціноутворення, принцип «витагнутої руки», судова практика, податкові порушення та донарахування.

В статті розглянуті процеси перерозподілу фінансових ресурсів, функціонуючих в системі податкового планування транснаціональних компаній. Зазначено, що в загальній сукупності міжнародного економічного взаємодія суб'єктів господарювання в центрі уваги зараз знаходиться трансфертне ціноутворення (ТЦ). Для фінансової стабілізації та забезпечення прозорості ведення бізнесу впроваджено імплементація Плану дій BEPS в Україні. Представлено практичні пропозиції орієнтира для податкового планування промислових підприємств, наведено актуальні приклади судової практики та характеристики податкових правопорушень, що є об'єктом контролю з боку органів ГНС України. Розглянуто методики розрахунку обсягів потенційних податкових доначислень та змін у податковому законодавстві, тобто перспективи українських промислових підприємств. Наведено авторське визначення механізму трансфертного ціноутворення.

Ключові слова: податкове планування, контролювані операції, трансфертне ціноутворення, принцип «втягнутої руки», судові практики, податкові порушення та доначислення.

The article deals with processes of redistribution financial resources operating in the tax planning system of multinational companies. It is noted that in aggregate of foreign economic interaction economic entities, transfer pricing (TP) is focus of attention over time. Implementation of BEPS Action Plan in Ukraine has been implemented for financial stabilization and transparency of business conduct. It is determined that adherence to the rules and regulations tax legislation on the erosion tax base between countries and redistribution of profits between related companies is a key basis for implementation of quality tax planning and timely adaptation of international business to tax innovations. Therefore, the main purpose of writing a scientific article was to provide practical proposals for purposes of tax planning industrial enterprises, review of case law and characteristics of tax offenses, which are subject to control by the authorities of the State Tax Service of Ukraine. This is precisely what should become a benchmark for managerial decision-making when conducting foreign trade operations by Ukrainian industrial enterprises. Strengthening of integration business processes in chains of adding value added industrial enterprises are reflected in transformational changes of Ukrainian economy and in international environment. This symbiosis is accompanied by changes in domestic tax legislation. Not the timely response of Government and legislative support to the TP has the following manifestations: Significant losses of budget, permanent tax evasion and aggressive tax planning of international companies that have representative offices in Ukraine. Therefore, examples of actual violations of tax legislation in the modern business environment and methodology for calculating volumes of potential tax surcharges are considered. Practice of Supreme Court of Ukraine, which in most cases indicates that decisions are made in favor of taxpayers, they are closely versed in all aspects and if necessary, are directed to a new consideration to The decision was justified and weighted. It is noted that extremely important function of state fiscal service of Ukraine during the verification of transfer pricing procedures in value added chains of industrial enterprises is adherence to the principle of objectivity in determining conditions under which economic transactions arm's length principle. From industrial enterprise, we must admit that the formation of an effective transfer pricing mechanism also depends on a clear understanding and mutual coordination of procedures and their reflection in international agreements. Finally has determined that transfer pricing mechanism is a system of redistribution financial resources between the parties of controlled transactions or subjects of export-import operations in the chain of added value creation, which may affect Erosion of the tax base between countries, is likely to be artificially reduced.

Key words: tax planning, controlled transactions, transfer pricing, arm's length principle, litigation, tax surcharges are considered.

Постановка проблеми. Процеси перерозподілу фінансових ресурсів в системі податкового планування транснаціональних компаній залежать від ефективного механізму реалізації бізнес-процесів та чіткого узгодження податкового забезпечення в різних юрисдикціях. Особливо тоді, коли йдеться про формування ланцюгів створення доданої вартості та трансфертне ціноутворення. Для здійснення ефективної міжнародної взаємодії доцільно орієнтуватись керівникам промислових підприємств

на проведення податкового планування зі вчасними корективами, що враховують податкові новації. Саме тому вкрай важливим питанням є розгляд судової практики та характеристик податкових правопорушень для досягнення цілей податкового планування промислових підприємств.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Істотний внесок у дослідження процесів трансфертного ціноутворення зроблено вітчизняними авторами, такими як Т.В. Бутенко,

П.В. Дзюба, М.В. Кармаліта, Л.М. Круковська, А.В. Прокопенко, П.О. Селезень, Л.Д. Тимченко, К.В. Чичуліна, які зробили значний внесок у тематику цього наукового дослідження. Проте розгляд української судової практики та методики розрахунків обсягів потенційних податкових донарахувань зі змінами в податковому законодавстві залишається актуальним постійно, оскільки саме це має стати орієнтиром під час податкового планування промислових підприємств.

Метою статті є вивчення теоретичних основ трансфертного ціноутворення, контрольованих операцій та ключових принципів реалізації міжнародної взаємодії; аналіз практики судових рішень, характеристик податкових правопорушень та роз'яснень щодо винесених рішень, розгляд методик розрахунків обсягів потенційних податкових донарахувань та змін у податковому законодавстві.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поступово ускладнюється процес перерозподілу фінансових ресурсів у системі податкового планування транснаціональних компаній. В загальній сукупності зовнішньоекономічної взаємодії суб'єктів господарювання в центрі уваги нині перебуває трансфертне ціноутворення (ТЦ). Для фінансової стабілізації та забезпечення прозорості ведення бізнесу запроваджено імплементацію Плану дій BEPS в Україні. Дотримання правил та норм податкового законодавства щодо розмивання бази оподаткування між країнами та перерозподілу прибутків між пов'язаними компаніями є основою здійснення якісного податкового планування та вчасної адаптації міжнародного бізнесу до податкових новацій, тому стає актуальним для досягнення цілей податкового планування промислових підприємств розгляд судової практики та характеристик податкових правопорушень, що є об'єктом контролю з боку органів ДФС України. Саме це має стати орієнтиром для прийняття управлінських рішень під час здійснення зовнішньоекономічних операцій українськими промисловими підприємствами.

Історія розвитку зовнішньоекономічної взаємодії суб'єктів господарювання свідчить про те, що виникнення трансфертного ціноутворення у світовій практиці є нововведенням, що впроваджено урядами низки розвинених країн по всьому світі задля контролю й обмеження діяльності транснаціональних корпорацій та інших учасників міжнародних відносин.

Посилення інтеграційних бізнес-процесів у ланцюгах створення доданої вартості промислових підприємств знаходить своє відображення у трансформаційних змінах української

економіки та міжнародному середовищі. Такий симбіоз супроводжується змінами у вітчизняному податковому законодавстві. Невчасне реагування уряду та законодавчого забезпечення у ТЦ мають такі прояви, як значні втрати бюджету, постійне ухиляння від сплати податків та агресивне податкове планування міжнародних компаній, які мали представництва в Україні. Це пояснюється змінами українського законодавства та введенням в дію Закону України «Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення» від 4 липня 2013 р.

Цей Закон України встановив нові правила ТЦ, які кардинально відрізнялися від тих, які діяли раніше. Значних змін зазнала система регулювання ТЦ, змінились трактування основних понять та критерії їх визначення. Відповідно до цього Закону трансфертне ціноутворення – це система визначення звичайної ціни товарів та/або результатів робіт (послуг) у контрольованих операціях.

Постало питання трансфертного ціноутворення в податковому законодавстві України тільки у 2013 р. [5], в подальшому було закріплено Кабінетом Міністрів України перелік держав із зазначенням ставок податку на прибуток підприємств, досі в науковій літературі розглядалися тільки економічний зміст і специфіка поняття.

Вітчизняний науковець П.В. Дзюба зазначив, що «трансфертне ціноутворення – це процес визначення трансфертної ціни, сукупність економічних відносин, що виникають у процесі визначення трансфертної ціни на будь-який об'єкт торгівлі (товари, послуги або фактори виробництва) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії, якщо об'єкт торгівлі перетинає митний кордон» [4]. Т.В. Бутенко та Л.М. Круковська стверджують, що трансфертне ціноутворення – це процес визначення трансфертної ціни, сукупність економічних відносин, що виникають у процесі визначення трансфертної ціни на будь-який об'єкт торгівлі (товари, послуги або фактори виробництва) між пов'язаними компаніями або структурними підрозділами однієї компанії [2, с. 44]. На думку А.В. Прокопенка, трансфертне ціноутворення полягає у встановленні цін на певні операції між компаніями окремо взятої групи та пов'язаними особами, до яких відносять осіб, що безпосередньо чи опосередковано можуть впливати на господарську діяльність один одного [9, с. 94].

К.В. Чичуліна вважає, що трансфертне ціноутворення є важливим інструментом, за допомогою якого здійснюються переміщення

податкових баз між країнами та перерозподіл прибутків між пов'язаними компаніями. Хоча правила трансфертного ціноутворення в Україні є подібними до правил, що діють у міжнародній системі, проте у нас не створено дієвого механізму регулювання трансфертних цін і трансфертного ціноутворення [11, с. 645]. З огляду на прогалини у вітчизняному податковому законодавстві правила ТЦ та їх реалізація орієнтовані на переміщення податкових баз між країнами та перерозподіл прибутків між пов'язаними компаніями.

Українське законодавство щодо трансфертного ціноутворення спирається на міжнародні документи, основним з яких на міжнародному рівні є Керівництво Організації економічного становлення та розвитку (ОЕСР) для багатонаціональних компаній та податкових адміністрацій. Відповідно до цього документа трансфертне ціноутворення – це процес встановлення ціни, за якою компанія передає товари, послуги або нематеріальні активи [12, с. 13].

В основі трансфертного ціноутворення в українській практиці закладено принцип «втягнутої руки» (*arm's length principle*), який характеризує, що «якщо між двома підприємствами в їхніх комерційних або фінансових взаємовідносинах створюються або встановлюються умови, відмінні від тих, які мали б місце між двома незалежними підприємствами, тоді будь-який прибуток, який за відсутності таких умов міг би бути нарахований одному з них, але через наявність цих умов не був йому нарахований, може бути включений до прибутку цього підприємства й, відповідно, оподаткований» [6, с. 23].

На нашу думку, трансфертне ціноутворення полягає у встановленні цін в операціях між пов'язаними особами або реалізації товарів та послуг й нематеріальних активів між асоційованими підприємствами. Сучасні українські реалії свідчать про те, що правила ТЦ та їх реалізація орієнтовані на переміщення податкових баз між країнами та перерозподіл прибутків між пов'язаними компаніями. Саме це ми спробуємо довести фактами судової української практики з ТЦ.

Отже, основна мета трансфертного ціноутворення полягає в приведенні цін за транзакціями у відповідність до ринкових. Принципи функціонування трансфертного ціноутворення підприємства використовують задля уникнення подвійного оподаткування та зниження певної частини витрат. Однак це не є його основним завданням, оскільки ТЦ дає змогу розширити частку ринку, ефективно використовувати наявні ресурси, залучати до роботи висококваліфікованих працівників та мінімізувати

валютні ризики у своїй діяльності, що дає змогу значно підвищити інвестиційну привабливість компанії.

Згідно зі змінами, внесеними до пп. 39.2.1.1. ПКУ, контрольованими операціями визнаються внутрішньогосподарські розрахунки між нерезидентом та його постійним представництвом [7]. Для досягнення цілей трансфертного ціноутворення контрольованими операціями є господарські операції з придбання (продажу) товарів (робіт, послуг), що:

1) здійснюються платниками податків з пов'язаними особами – нерезидентами;

2) здійснюються платниками податків з пов'язаними особами – резидентами, які:

– задекларували від'ємне значення об'єкта оподаткування з податку на прибуток за попередній податковий (звітний) рік;

– застосовують спеціальні режими оподаткування станом на початок податкового (звітного) року;

– сплачують податок на прибуток підприємств та/або податок на додану вартість за іншою ставкою, ніж базова (основна), що встановлена відповідно до цього Кодексу, станом на початок податкового (звітного) року;

– не були платниками податку на прибуток підприємств та/або податку на додану вартість станом на початок податкового (звітного) року;

3) здійснюються однією зі сторін, нерезидент якої зареєстрований у державі, в якій ставка податку на прибуток на 5 і більше відсотків нижче, ніж в Україні;

4) є господарськими операціями (зокрема, внутрішньогосподарськими розрахунками), що здійснюються між нерезидентом та його постійним представництвом в Україні.

Цією поправкою в ПКУ зазначено, що сторонами контрольованих операцій в ланцюзі створення доданої вартості можуть бути особи або суб'єкти експортно-імпорتنих операцій, тобто контрольованими операціями вважаються не тільки зовнішньоекономічні операції пов'язаних осіб з нерезидентами інших країн, але й операції між платником податків та нерезидентом (які відповідають вимогам пп. 39.2.1.1 ПКУ).

Задля протидії маніпуляції Україна взяла напрям на імплементацію загального плану дій BEPS, першим кроком з яких стало прийняття «мінімального стандарту», що включає чотири ключові зобов'язання (крок 5 – ефективніша протидія «шкідливим» податковим практикам з огляду на принципи прозорості та реального змісту; крок 6 – запобігання наданню пільг, передбачених міжнародними договорами, у неналежних обставинах; крок 13 – документація з трансфертного ціноутворення та країнової

звітності (три рівні); крок 14 – створення ефективного механізму вирішення спорів).

З 2013 р. із прийняттям поправки до ПКУ щодо трансфертного ціноутворення подається один локальний звіт ТЦУ, проте його недостатньо, оскільки у фінансових звітах немає відображення повного ланцюга створення доданої вартості, тому що не подається звіт материнської компанії та міжкраїнових звітів міжнародної групи.

Щодо останнього кроку, то найбільш важливим інструментом на шляху до вирішення спорів щодо тлумачення та застосування договірних норм у сфері оподаткування є ефективне використання потенціалу процедури взаємного узгодження. Задля цього згрупуємо ключові складові механізму вирішення спорів та ефективної реалізації процедури взаємного узгодження на рис. 1.

Слід відзначити, що нині в Україні формування механізму трансфертного ціноутворення вкрай розмите. Складними є процедури обґрунтування та відображення трансфертних цін у фінансовій звітності, відсутні чітко встановлені правила уникнення подвійного оподаткування й вирішення податкових спорів, наявні значні затрати часу й ресурсів для ефективної реалізації механізму трансфертного ціноутворення.

Актуальною процедурою трансфертного ціноутворення в ланцюгах доданої вартості промислових підприємств є реалізація продукції/послуг або виплата зобов'язань через пов'язані компанії, які перебувають у «низькоподаткових» юрисдикціях за заниженими цінами. Основні умови державного регулювання згруповано на рис. 2.

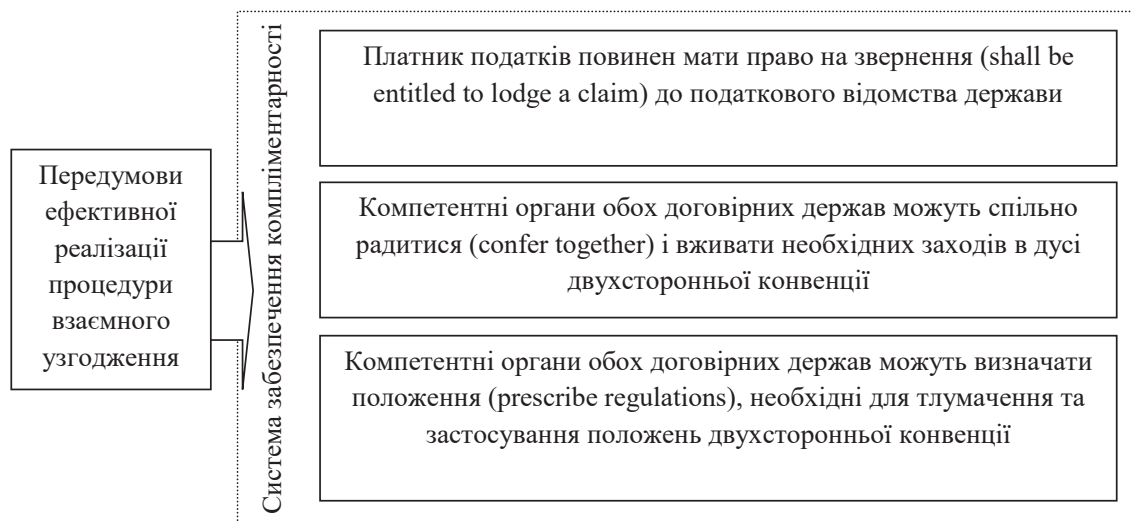


Рис. 1. Передумови ефективної реалізації процедури взаємного узгодження в контексті вирішення податкових спорів

Джерело: згруповано за даними джерела [10]

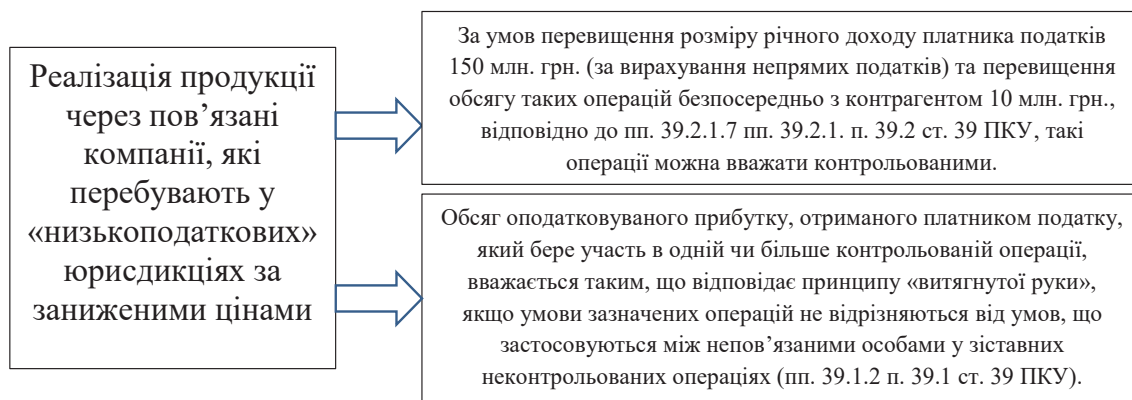


Рис. 2. Зміст процедури та державного регулювання трансфертного ціноутворення

Джерело: згруповано за даними джерела [7]

За умов перевищення розмірів річного доходу платника податків або в разі недотримання принципу «втягнутої руки», що привело до штучного зменшення бази оподаткування, платнику податків буде донарахована сума податку на прибуток.

Основними орієнтирами під час перевірок органами ДФС України для досягнення цілей потенційних податкових донарахувань є такі індикатори та характеристики правопорушень у сфері трансфертного ціноутворення.

1) Коректність та об'єктивність застосованого методу для підтвердження дотримання принципу «втягнутої руки». Згідно з п. 39.3.1. ПКУ встановлено 5 методів визначення відповідності умов контрольованої операції принципу «втягнутої руки», таких як метод порівняльної неконтрольованої ціни, ціна перепродажу, «витрати плюс», метод чистого прибутку, метод розподілення прибутку. У разі застосування I методу здійснюється аналіз об'єктивності джерел інформації (період позовної давності діє 2 555 днів); у разі застосування IV методу здійснюється аналіз коректності вибору ланцюга доданої вартості та/або правильності економічного дослідження зіставних юридичних осіб.

2) Обґрунтованість здійснення коригувань зіставлення. Слід провести аналіз показників рентабельності (вибір методу аналізу та складові розрахунків), доцільності вибору періоду для розрахунку діапазону цін або рентабельності.

3) Аналіз термінів виконання. Ключовими орієнтирами під час перевірок КО стають дата проведення операції та її зіставлення з діапазоном ринкових цін, наприклад у форвардних контрактах.

Українська сучасна судова практика вже має приклади вирішення податкових спорів, що виводять вищезазначені норми на новий рівень коригування та вдосконалення податкового законодавства. Перелік справ та сутність питання судового розгляду зазначено в табл. 1 за 2018 р. та в табл. 2 за 2019 р.

Практика Верховного Суду України здебільшого свідчить про те, що рішення приймаються на користь платників податків, під час розгляду справ у суді вони уважно розбираються в усіх аспектах, за необхідності направляються на новий розгляд, щоби прийняте рішення було обґрунтованим та зваженим. Отже, серед найгучніших судових справ з трансфертного ціноутворення в Україні у 2018 році слід назвати 4 розгляди, серед яких 3 було винесено на користь платника податків. Розглянувши детальну характеристику цих судових справ, зазначаємо, що здебіль-

шого питання повноти нарахування й сплати податків під час здійснення контрольованих операцій щодо господарських операцій з експорту на адресу компаній-нерезидентів є обґрунтованими.

Об'єктивність визначення та чіткий розгляд графіку укладення контрактів контрольованих операцій мають стати ключовими під час здійснення перевірок органами ДФС України.

Саме тому пропонуємо розглянути методику розрахунку обсягів потенційних податкових донарахувань за нормами ПКУ та проекту Закону України про внесення змін до ПКУ від 30 серпня 2019 р. № 1210 щодо вдосконалення адміністрування податків, усунення технічних та логічних неузгодженостей у податковому законодавстві, який 3 грудня 2019 р. прийнято в першому читанні засідання ВРУ. Розгляд наведено за даними актуальних порушень податкового законодавства в сучасному бізнес-середовищі, що зазначено в табл. 3.

Висновки з проведеного дослідження. Отже, вкрай важливою функцією органів ДФС України під час перевірки процедур трансфертного ціноутворення в ланцюгах доданої вартості промислових підприємств є дотримання принципу об'єктивності щодо визначення тих умов, за якими господарські операції відповідають принципу «втягнутої руки». З боку промислового підприємства слід визнати, що формування ефективного механізму трансфертного ціноутворення також залежить від чіткого розуміння та взаємного узгодження процедур та їх відображення в міжнародних угодах.

Враховуючи те, що «складові механізми залучення іноземних інвестицій забезпечують баланс між інтересами підприємства, держави, інвестора та населення» [3, с. 11], вважаємо, що механізм трансфертного ціноутворення – це система перерозподілу фінансових ресурсів між сторонами контрольованих операцій або суб'єктів експортно-імпортних операцій в ланцюзі створення доданої вартості, що є інструментом розмивання бази оподаткування між країнами з ймовірністю її штучного зменшення.

Нарешті, в Україні не лише відбувається імплементація Плану дій BEPS, але й формуються національні особливості ТЦ, що підтверджується прикладами української судової практики з ТЦ, тому разом з міжнародним досвідом та практикою вирішення податкових спорів українська судова практика має стати орієнтиром для прийняття управлінських рішень під час здійснення зовнішньоекономічних операцій українськими промисловими підприємствами.

Таблиця 1

Судова українська практика з трансфертного ціноутворення та винесені рішення у 2018 році [1]

№	№ справи	Платник податку	Зміст судового позову	Рішення	Примітка
1	№ 818/1786/17	ПАТ «Суміхімпром»	Про призначення судово-економічної експертизи та про визнання протиправним та скасування податкового повідомлення-рішення.	На користь платника податків	На вирішення експертизи слід поставити такі питання. 1) Яка сума доходу визначена ПАТ «Суміхімпром» в бухгалтерському обліку згідно з аналізом рахунку 362 та звіту за провідками за 2014 рік щодо компанії-нерезидента? 2) Чи відображено ПАТ «Суміхімпром» у бухгалтерському обліку в складі доходу суми 142 883 488,84 грн., яка розрахована згідно з даними експортних ВМД? 3) Чи відповідають показники, використані ПАТ «Суміхімпром» для розрахунку рентабельності щодо операцій з компанією-нерезидентом, даним бухгалтерського обліку підприємства?
2	№ 826/17841/17	ПАТ «Азот»	Застосування методу порівняльної неконтрольованої ціни.	На користь контролюючого органу	Об'єктивність визначення ціноутворення в контрольованих операціях.
3	№ 826/14873/17	ПАТ «Одеський припортовий завод»	Питання щодо господарських операцій з імпорту товару «Газ природний» у газоподібному стані від компанії-нерезидента. Про визнання протиправним та скасування податкового повідомлення-рішення.	На користь платника податків	Питання повноти нарахування й сплати податків під час здійснення контрольованих операцій щодо господарських операцій з експорту мінеральних добрив на адресу компанії-нерезидентів. В акті перевірки відповідач зазначає неможливість використання методу порівняльної неконтрольованої ціни, а також доцільність використання методу чистого прибутку для операцій з імпорту природного газу.
4	№ 812/1514/18	ПрАТ «Северодонецьке об'єднання Азот»	Про визнання протиправним та скасування податкового повідомлення-рішення	На користь платника податків	Апеляційна скарга не відповідає вимогам ст. 296 Кодексу адміністративного судочинства України, у зв'язку з чим така скарга підлягає залишенню без руху.

Таблиця 2

Судова українська практика з трансфертного ціноутворення та винесені рішення у 2019 році [1]

№	№ справи	Платник податку	Зміст судового позову	Рішення	Примітка
5	№ 826/19192/16	ТОВ «Кернел-Трейд»	Факти укладення додаткових угод до форвардного контракту перекупальниківують його у звичайний договір купівлі-продажу.	Направлено на новий розгляд	У ПКУ визначено особливу процедуру встановлення відповідності цін принципу «витагнутої руки» для операцій, які здійснювалися за форвардними контрактами.
6	№ 815/3424/17	ПП «СІС ГРУП»	Ціни на експорт пшениці, кукурудзи, ячменю та ріпаку, здійснені у 2013–2014 рр.	На користь платника податків	Вперше в Україні прийнято остаточне рішення без направлення на новий розгляд та визнано: – доцільність аналізу щодо зіставлення на момент підписання договору показників кількості товару, строків поставки, строків оплати, розподілу обов'язків та інших умов, які безпосередньо впливають на формування ціни контракту (зокрема, наявні надбавки чи знижки до ціни, маркетингова політика); – об'єктивність дослідження всіх можливих джерел інформації; – визначення дати здійснення контролюваної операції та дати переходу права власності.
6	№ 808/411/18	ТОВ «М'ясопереробний комплекс ЛТД»	Неправильність проведеного зіставлення комерційних та фінансових умов операцій, неправильність застосування методу визначення ціни контрольованих операцій, що привело до необґрунтованості висновку в акті перевірки.	На користь платника податків	Об'єктивність визначення дати укладення контрактів контрольованих операцій.
7	№ 817/1737/17	ПАТ «Рівне-азот»	Повнота нарахування й сплати податків під час здійснення контрольованих операцій щодо імпорту природного газу від "Ostchem Holding Limited" (Республіка Кіпр) та експорту мінеральних добрив на користь "NF Trading AG" (Швейцарська Конфедерація).	На користь контролюючого органу	Загальна сума податкових повідомлень-рішень, які оскаржуються, перевищує 1,5 млрд. грн.

Таблиця 3

Актуальні порушення податкового законодавства в сучасному бізнес-середовищі та методика розрахунку обсягів потенційних податкових донарахувань

Зміст процедури	Методика розрахунку	Норми податкового законодавства	
		ПКУ	проекту Закону про внесення змін до ПКУ від 30 серпня 2019 р. № 1210
1	2	3	4
Перевищення граничних розмірів торговельних знижок (ціна товару зі знижкою менше, ніж собівартість)	$P_{\text{пд}} = (C - Цз) \cdot C_{\text{пдв}}$ за умов, якщо $C_{\text{р}} < C$, де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; C – собівартість товарів та послуг, тис. грн.; $Цз$ – ціна реалізації зі знижкою, тис. грн.; $C_{\text{пдв}}$ – ставка податку на додану вартість, %.	Згідно зі ст. 188 ПКУ база оподаткування товарів не може бути нижчою, ніж ціна їх придбання.	Без змін.
Виникнення різниць, пов'язаних зі знижками	$P_{\text{пд}} = (D_{\text{фр}} - D_{\text{пд}}) \cdot C_{\text{пд}}$ за умов, якщо $D_{\text{пд}} < D_{\text{фр}}$ або $P_{\text{пд}} = 3 \cdot C_{\text{пд}}$ де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; $D_{\text{фр}}$ – дохід у звіті про фінансові результати, тис. грн.; $D_{\text{пд}}$ – дохід у податковій декларації, тис. грн.; 3 – обсяг знижки, тис. грн.; $C_{\text{пд}}$ – ставка податку на прибуток, %.	Згідно зі ст. 134 ПКУ оподаткування податком на прибуток не передбачає виникнення різниць, пов'язаних зі знижками.	Без змін.
Необґрунтовані ставки надбавок на собівартість маркетингових послуг (зокрема, у пов'язаних компаній)	$P_{\text{пд}} = (C + C \cdot H - 3П) \cdot C_{\text{пд}}$ де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; C – собівартість маркетингових послуг, тис. грн.; H – націнка для надання маркетингових послуг, тис. грн.; $3П$ – виплачена заробітна плата у періоді, тис. грн.; $C_{\text{пд}}$ – ставка податку на прибуток, %.	Вартість маркетингових послуг входить у собівартість реалізованої продукції, тому їх збільшення знижує фінансовий результат до оподаткування, відповідно, податок на прибуток. В такому разі необхідне економічне обґрунтування витрат (та/або залучення сторонніх контрагентів).	Без змін.
Відсутність первинних документів щодо отримання доходу з маркетингових операцій у торговельних мережах	$P_{\text{пд}} = V \cdot C_{\text{пд}}$ де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; V – видатки, тис. грн.; $C_{\text{пд}}$ – ставка податку на прибуток, %.	Згідно зі ст. 16 ПКУ суб'єкт зобов'язаний подавати на належним чином оформлену письмову вимогу контролюючих органів щодо документів з обліку доходів, витрат та інших показників, первинні документи тощо.	Без змін.

Продовження табл. 3

1	2	3	4
Відсутність сплаченого ПДВ за надання маркетингових послуг нерезиденту, які нібито не оподатковуються ПДВ	$P_{\text{пд}} = \text{Дмп} \cdot \text{Вк} \cdot C_{\text{пдв}}$ де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; Дмп – дохід від маркетингових послуг, тис. грн.; Вк – курс іноземної валюти, тис. грн.; $C_{\text{пдв}}$ – ставка податку на додану вартість, %.	Згідно зі ст. ст. 185, 186 ПКУ послуги з маркетингу не входять до переліку тих, місцем постачання яких місце реєстрації отримувача.	Без змін.
Фінансування здійснюється за рахунок позики від пов'язаних осіб, що приводить до нееквівалентного характеру тонкої капіталізації	$P_{\text{пд}} = (50\% \cdot \text{Вбз} - 50\% \cdot \text{Фр} - 50\% \cdot \text{А}) \cdot C_{\text{пп}}$ за умов, якщо $\text{Вк} \cdot 3,5 < \text{Бз}$ (або $\text{Вк} \cdot 10 < \text{Бз}$), де $P_{\text{пд}}$ – обсяг потенційного податкового донарахування, тис. грн.; Вбз – сума відсотків по боргових зобов'язаннях пов'язаним особам, тис. грн.; Фр – фінансовий результат до оподаткування, тис. грн.; Вк – власний капітал, тис. грн.; Бз – боргові зобов'язання, тис. грн.; $C_{\text{пп}}$ – ставка податку на прибуток, %.	Згідно зі ст. 140 ПКУ, якщо сума боргових зобов'язань за операціями з пов'язаними особами-нерезидентами перевищує суму власного капіталу більш ніж в 3,5 рази (для фінансових установ та компаній, що займаються виключно лізинговою діяльністю, – більш ніж в 10 разів), фінансовий результат до оподаткування збільшується на суму перевищення нарахованих у бухгалтерському обліку процентів за кредитами, позиками та іншими борговими зобов'язаннями, що виникли за операціями з пов'язаними особами-нерезидентами, на 50% суми фінансового результату до оподаткування, фінансових витрат та суми амортизаційних відрахувань за даними фінансової звітності звітного податкового періоду, в якому здійснюється нарахування таких процентів.	Фінансовий результат до оподаткування збільшується на суму перевищення нарахованих у бухгалтерському обліку процентів за кредитами, позиками та іншими борговими зобов'язаннями (за винятком процентів, що підлягають капіталізації відповідно до положень міжнародних та/або національних стандартів бухгалтерського обліку, до моменту введення відповідного активу до експлуатації), визначеними в п. 140.1, понад 30% суми розрахованого об'єкта оподаткування податком на прибуток звітного (податкового) періоду, в якому здійснюється нарахування таких процентів, збільшеного на суму фінансових витрат за даними фінансової звітності та суми амортизаційних відрахувань за даними податкової звітності того ж звітного (податкового) періоду.

Закінчення табл. 3

1	2	3	4
Адекватна ставка по боргових зобов'язаннях	$P_{гд} = Bз (Cср - Cбз) Cпп \text{ за умов, якщо } Cср < Cбз, \text{ де } Bз - \text{сума боргових зобов'язань, тис. грн.; } Cср - \text{середньоринкова ефективна ставка, \%}; Cбз - \text{ставка по борговим зобов'язаннях, \%}.$	Операція визнається сумнівною щодо трансфертного ціноутворення, тому назначається зустрічна перевірка.	Без змін.
Сумнівні операції з контрагентами-нерезидентами (наприклад, оплата управлінських послуг)	$P_{гд} = (Bр_{уп} - Bн (1 + Pн)) Bк Cпп \text{ за умов, якщо } Bн < Bр_{уп}, \text{ де } Bр_{уп} - \text{витрати резидента за управлінські послуги, тис. грн.; } Bн - \text{видатки нерезидента за надання управлінських послуг, тис. грн.; } Pн - \text{рентабельність нерезидента, \%}; Bк - \text{курс іноземної валюти, тис. грн.; } Cпп - \text{ставка податку на прибуток, \%}.$	Операція визнається сумнівною щодо трансфертного ціноутворення, тому назначається зустрічна перевірка.	Без змін
Роялті	Збільшується на суму витрат щодо нарахування роялті в повному обсязі, якщо роялті нараховані на користь.	Згідно зі ст. 140 ПКУ це стосується випадків нарахування на користь нерезидента, який не є бенефіціарним (фактичним) отримувачем (власником) роялті, за винятком випадків, коли бенефіціар (фактичний власник) дав право отримувати роялті іншим особам; нерезидента щодо об'єктів, права інтелектуальної власності щодо яких вперше виникли у резидента України; нерезидента, який не підлягає оподаткуванню щодо роялті в державі, резидентом якої він є.	Без змін.

Джерело: сформовано авторами за джерелами [7; 8]

Список використаних джерел:

1. Актуальна судова практика у сфері трансфертного ціноутворення. URL: <https://evris.law/uk/stattja-aktualna-sudova-praktika-u-sferi-transfertnogo-cinoutvorennya> (дата звернення: 01.12.2019).
2. Бутенко Т.В., Круковська Л.М. Трансфертне ціноутворення в Україні: сучасний стан і перспективи розвитку. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2016. № 15. С. 43–46. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_12 (дата звернення: 01.12.2019).
3. Гурочкіна В.В. Механізми залучення та використання іноземних інвестицій на підприємствах машинобудування : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» ; Хмельницький національний університет. Хмельницький, 2011. 20 с.
4. Дзюба П.В. Трансфертне ціноутворення: економічний зміст і специфіка. *Економіка України*. 2006. № 1. С. 14–22.
5. Про внесення змін до Податкового кодексу України щодо трансфертного ціноутворення : Закон України від 4 липня 2013 р. № 408-VII. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/408-18/print1371479257466566> (дата звернення: 01.12.2019).
6. Настанови ОЕСР щодо трансфертного ціноутворення для транснаціональних компаній та податкових служб. URL: http://www.afo.com.ua/doc/Nastanovy_OESR.pdf (дата звернення: 15.11.2019).
7. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 р. № 2755-VI. URL: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (дата звернення: 15.11.2019).
8. Проект закону про внесення змін до ПКУ від 30 серпня 2019 р. № 1210. URL: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66520 (дата звернення: 07.12.2019).
9. Прокопенко А.В. Особливості трансфертного ціноутворення в Україні. Магістеріум. *Економічні студії*. 2014. Вип. 56. С. 94–97.
10. Тимченко Л.Д., Селезень П.О., Кармаліта М.В. Процедура взаємного узгодження на підставі договорів про уникнення подвійного оподаткування у контексті світового досвіду. Київ : Алерта, 2018, 118 с.
11. Чичуліна К.В., Зінченко В.В., Шинкар Ю.Л. Сучасні тенденції розвитку трансфертного ціноутворення в Україні. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 201. С. 642–645. URL: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/131.pdf> (дата звернення: 03.12.2019).
12. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publishing. 2010. 243 p.

References:

1. Aktualna sudova praktyka u sferi transfertnogo tsinoutvorennya. Available at: <https://evris.law/uk/stattja-aktualna-sudova-praktika-u-sferi-transfertnogo-cinoutvorennya> (accessed: 1 December 2019).
2. Butenko T.V., Krukovska L.M. (2016) Transfertne tsinoutvorennya v Ukraini: suchasnyi stan i perspektvy rozvytku. [Transfer pricing in Ukraine: current state and prospects for development] *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu*. Vol 15. P. 43–46. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2016_15_12 (accessed: 1 December 2019) (in Ukrainian).
3. Hurochkina V.V. (2011) Mekhanizmy zaluchennia ta vykorystannia inozemnykh investysii na pidpriemstvakh mashynobuduvannia. [Mechanisms for attracting and utilizing foreign investment in mechanical engineering enterprises] *avtoref. dys. ... kand. ekon. Nauk : Khmelnytskyi. Khmelnyts. nats. un-t* (in Ukrainian).
4. Dziuba P.V. (2006) Transfertne tsinoutvorennya: ekonomichniy zmist i spetsyfika. [Transfer pricing: economic content and specifics] *Ekonomika Ukrainy*. Vol. 1. P. 14–22 (in Ukrainian).
5. Pro vnesennia zmin do Podatkovoho kodeksu Ukrainy shchodo transfertnogo tsinoutvorennya : Zakon Ukrainy № 408-VII vid 04.07.2013 r. Available at: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/408-18/print1371479257466566> (accessed: 1 December 2019).
6. Nastanovy OESR shchodo transfertnogo tsinoutvorennya dlia transnatsionalnykh kompanii ta podatkovykh sluzhb. Available at: http://www.afo.com.ua/doc/Nastanovy_OESR.pdf (accessed: 1 December 2019).
7. Podatkovi kodeks Ukrainy: vid 02.12.2010 r. № 2755-VI. Available at: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/2755-17> (accessed: 1 December 2019).
8. Proekt zakonu pro vnesennia zmin do PKU vid 30.08.2019 № 1210 Available at: http://w1.c1.rada.gov.ua/pls/zweb2/webproc4_1?pf3511=66520 (accessed: 7 December 2019).
9. Prokopenko A.V. (2014) Osoblyvosti transfertnogo tsinoutvorennya v Ukraini. [Features of transfer pricing in Ukraine] *Mahisterium. Ekonomichni studii*. Vol. 56. P. 94–97 (in Ukrainian).
10. Tymchenko L.D., Selezhen P.O., Karmalita M.V. (2018) Protsedura vzaiemnoho uzgodzhennia na pidstavi dohovoriv pro unyknnia podviinoho opodatkuvannia u konteksti svitovoho dosvidu. [Mutual reconciliation based on double tax treaties in the context of world experience]. K. : Alerta, 118 p. (in Ukrainian).

11. Chychulina K.V., Zinchenko V.V., Shynkar Yu.L. (2017) Suchasni tendentsii rozvytku transfertnoho tsinoutvorennia v Ukraini. [Current trends in transfer pricing in Ukraine. Global and national problems of economy] Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky. Vol. 201. P. 642–645. Available at: <http://global-national.in.ua/archive/20-2017/131.pdf> (accessed: 1 December 2019) (in Ukrainian).
12. OECD Transfer Pricing Guidelines for Multinational Enterprises and Tax Administrations. OECD Publishing. 2010. 243 p.

УДК 339.347

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-33>

Данкеєва О.М.

старший викладач кафедри
економіки та міжнародних економічних відносин
Донецького національного університету економіки і торгівлі
імені Михайла Туган-Барановського, м. Кривий Ріг

Dankeieva Oksana

Donetsk National University of Economics and Trade named after
Mykhayilo Tugan-Baranovsky, Krivyy Rih

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ТА СУЧАСНИЙ СТАН РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

FEATURES OF DEVELOPMENT AND MODERN CONDITION OF RETAIL TRADE OF UKRAINE

Стаття присвячена визначенню передумов, дослідженню особливостей розвитку та аналізу сучасного стану роздрібною торгівлі України та її регіонів. Зазначено, що на сучасний розвиток торговельної галузі негативно вплинули економічні та політичні кризи 2008 та 2013 рр. Це привело до падіння низки економічних показників та відобразилось на діяльності роздрібною торгівлі країни. Проаналізовано основний показник роботи роздрібною торгівлі, а саме обсяг обігу роздрібною торгівлі. Наведено динаміку обсягу обігу роздрібною торгівлі за 2012–2018 рр. по регіонах України, темпів зростання обігу роздрібною торгівлі у порівнянних цінах. Встановлено залежність обсягу обігу роздрібною торгівлі від економічного та соціального розвитку регіону. Наведено основні стимулюючі та стримуючі чинники досліджуваних показників обсягу обігу роздрібною торгівлі.

Ключові слова: торговельна галузь, роздрібна торгівля, обсяг обігу роздрібною торгівлі, динаміка, чинники, темпи зростання.

Статья посвящена определению предпосылок, исследованию особенностей развития и анализа современного состояния розничной торговли Украины и ее регионов. Указано, что на современное развитие торговой отрасли негативно повлияли экономические и политические кризисы 2008 и 2013 гг. Это привело к падению ряда экономических показателей и отразилось на деятельности розничной торговли страны. Проанализирован основной показатель работы розничной торговли, а именно объем оборота розничной торговли. Приведена динамика объема оборота розничной торговли за 2012–2018 гг. по регионам Украины, темпов роста оборота розничной торговли в сопоставимых ценах. Определена зависимость объема оборота розничной торговли от экономического и социального развития региона. Приведены основные стимулирующие и сдерживающие факторы исследуемых показателей объема оборота розничной торговли.

Ключевые слова: торговая отрасль, розничная торговля, объем оборота розничной торговли, динамика, факторы, темпы роста.

The purpose of the article is to determine the prerequisites, to study the features of development and to analyze the current state of retail trade in Ukraine and its regions. Modern retail enterprises should be oriented towards quick adaptation to dynamic factors of the business environment, therefore, research into the development of retail trade and its current state are becoming important. It is noted that the modern development of retail trade in Ukraine and its regions was negatively affected by the economic and political crises of 2008 and 2013. This led to a significant decrease in a number of economic indicators and affected the country's retail industry. The main indicator of retail trade performance, which is the volume of retail trade turnover, is analyzed. This indicator is one of the main results of economic activity, both of a separate trading facility and of the entire industry. Thanks to the indicator of the volume of turnover, the social definition of the value and consumer value of a part of the social product, which is directed to the consumer industry, the formation of conditions for the sustainable economic growth of retail shopping facilities, and also necessary to meet the needs of consumers, is revealed. The dynamics of the retail turnover for 2012–2018 is given by the regions of Ukraine, as well as the growth rate of retail turnover in comparable prices. The dependence of the volume of retail trade on the economic and social development of the region, the population, its density, level of cash income, which, in turn, depends on the natural and resource potential, infrastructure, socio-cultural and economic capabilities of a particular region, is determined. The main stimulating and constraining factors of the studied indicators of the retail turnover are given. An analysis of the data of the retail trade turnover volume allowed us to conclude that for the study period the industry has a positive dynamics of changes and prospects for development. This confirms that retail trade is the most important link in the chain of movement of goods from production to final consumption. It is argued that retail trade occupies a leading place in the economic system of Ukraine and is an indicator of the welfare of the social sphere.

Key words: trade industry, retail trade, retail turnover, factors, dynamics, growth rates.

Постановка проблеми. Незважаючи на негативні наслідки економічних і політичних криз за останні роки, в торговельній галузі спостерігається зростання низки економічних показників. Це відбувається через постійний пошук та впровадження в комерційну діяльність нових інструментів щодо розвитку, які не тільки стають потужним засобом в конкурентній боротьбі за споживача, але й сприяють збільшенню важливого показника діяльності окремого торговельного об'єкта та всієї галузі, а саме обсягу обігу роздрібною торгівлі. Слід зазначити, що сучасні торговельні підприємства повинні бути зорієнтованими на швидку адаптацію до динамічних чинників оточуючого бізнес-середовища, тому дослідження особливостей розвитку роздрібною торгівлі та її сучасний стан набувають великого значення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукової літератури показав, що проблеми розвитку роздрібною торгівлі є нагальними для значної кількості вітчизняних науковців. Цей інтерес викликано залежністю між показниками торговельної діяльності та соціально-економічним становищем країни. Серед вітчизняних дослідників слід назвати таких, як В. Апопій, О. Бергалашвілі, М. Бутко [1], Н. Голошубова, В. Гросул, Л. Дідківська, О. Дима [2], О. Кавун, Л. Ковальська [3], М. Кравченко, Л. Лігоненко, О. Мазур [4], Н. Соломянюк, О. Тараненко, Н. Ушакова, М. Чорна. Незважаючи на вагомий доробок у цьому напрямі, мінливість зовнішнього середовища залишає на піку уваги питання сучасного стану та розвитку роздрібною торгівлі.

Метою статті є визначення передумов, дослідження особливостей розвитку та здійснення аналізу сучасного стану роздрібною торгівлі України та її регіонів, а також розгляд зміни вагомого показника діяльності роздрібною торгівлі, а саме обсягу обігу роздрібною торгівлі, формулювання основних чинників впливу на нього.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж розглядати сучасний стан роздрібною торгівлі України, доцільно згадати передумови та особливості її розвитку. Так, система торгівлі СРСР була однією великою торговельною мережею. Однак така система була вкрай неефективною, негнучкою та не враховувала реальних потреб покупців, тому початок формування торговельного сектору економіки в його сучасному розумінні на українському ринку припадає на кінець 1990-х – початок 2000-х років [5].

Розвиток роздрібною торгівлі України відбувався досить швидкими темпами. По мірі власного розвитку й розвитку банківського кредитування вітчизняний ритейл нарощував кількість магазинів, відкриваючи окремі торгові об'єкти й поглинаючи більш слабких конкурентів. У 2005–2008 рр. на ринок активно вийшли регіональні ритейлери [5]. Інвестиційні проекти в цьому сегменті комерційної нерухомості викликали пильний інтерес не лише вітчизняних і російських інвесторів, але й європейських компаній і банків. Так, тоді як строки окупності торгових центрів Європи коливалися в межах 10–15 років, строк окупності торгових центрів України становив від 5 до 7 років [6].

Стрімке зростання доходів населення на початку 2000-х рр. особливо позитивно сприяло високим темпам розвитку цього ринку й появі на ньому великих гравців. Проте фінансово-економічна криза 2008–2009 рр. відчутно вдарила по галузі, однак водночас зняла такі проблеми, як дорожня земля під забудову та високий рівень орендних ставок. Відновлення зростання доходів населення у 2010 р. послужило новим стимулом до відновлення ринку [2, с. 171].

Після кризи 2008 р. та аж до 2012 р. ринок роздрібної торгівлі України демонстрував стрімке щорічне зростання й справедливо вважався одним із найбільш динамічно зростаючих секторів української економіки. Однак після 2012 р. темпи зростання оборотів роздрібної торгівлі почали стрімко падати, а за 2013–2014 рр. зростання перебувало на рівні лише 2,2% (табл. 1). Основними причинами виявилися напружена військово-політична ситуація, тотальне зниження платоспроможності населення, зниження основних макроекономічних показників економіки України, знецінення гривні тощо. Однак якщо дивитися на загальний обіг роздрібної торгівлі за 2009–2014 рр., то можна побачити, що, згідно з даними Державної служби статистики України [7], цей показник виріс у 2 рази, склавши станом на кінець 2014 р. 903,5 млрд. грн.

Варто зауважити, що роздрібний сектор в Україні впродовж 2010–2011 рр. демонстрував динамічне зростання, а середні показники обсягів продажів були більше ніж удвічі кращими від показників світових операторів роздрібної торгівлі. Згідно з даними Державної служби статистики України у 2010 р. обсяг роздрібного товарообігу України становив 529,9 млрд. грн., що в порівняльних цінах було на 7,6% більше за обсяги попереднього року [7].

На жаль, нестабільність політичної ситуації в Україні, особливо наприкінці 2012 р., змусила вітчизняні підприємства роздрібної торгівлі зайняти вичікувальну позицію [2, с. 172]. Отже, розвитку роздрібної торгівлі тоді в Україні завадили не тільки нові закони, в основі яких лежали суттєве підвищення податків на акцизні товари та ввезення імпортованих продуктів, але й неможливість іноземним інвесторам та їх мережам освоювати національний ринок. Це також обмежило поширення новітніх технологій у торговельній діяльності та впровадження успішного багатолітнього досвіду в управлінні торговельними підприємствами закордонними ритейлерами.

За останні роки Україна в черговий раз намагається подолати кризовий шок. Кожен із шоків (2008 р., 2013 р.) мав свої особливості, а основу кожного формували свої чинники й складові

[8, с. 21]. По-перше, погіршення ситуації в економіці України протягом 2013 р., зумовлене впливом світової економічної депресії, зволіканням зі структурними реформами та посиленням агресивними діями Російської Федерації, здійсненими у відповідь на євроінтеграційні наміри України, створило підґрунтя для вибухового розгортання системної кризи в українському суспільстві [9, с. 50]. По-друге, мали місце диспропорції між виробництвом і споживанням, загальний дефіцит матеріальних засобів виробничого та невиробничого призначення, дисбаланс між грошовими заощадженнями населення та їх товарним покриттям, чимала залежність внутрішнього споживчого ринку від імпорту, низька конкурентоспроможність вітчизняних товарів, які традиційно експортувалися переважно на ринок країн СНД, значна залежність економіки країни від країн-імпортерів енергоносіїв. По-третє, у 2014 р. Україна стикнулася з небаченими раніше викликами, а саме анексією частини її території (АР Крим), бойовими діями на території областей, які забезпечували чималий внесок до сукупного ВВП країни (Донецька, Луганська області), розривом господарських зв'язків із пострадянськими країнами, що привело до втрати багатьох традиційних ринків збуту продукції [10, с. 3].

Отже, перелічені чинники спричинили складну ситуацію, яка виникла у вітчизняній роздрібній торгівлі, адже більшість мереж протягом 2014–2015 рр. змушена закривати магазини через втрату країною контролю територій, що стало причиною втрати їх майна, торговельного обладнання, споживачів, товару, господарських зв'язків, як наслідок, прибутку.

Незважаючи на складну економічну ситуацію країни, яка продовжилася у 2016–2017 рр., розвиток роздрібної торгівлі відбувався набагато вищими темпами, ніж у країнах Західної Європи й США.

Забезпечення перманентного розвитку роздрібної торгівлі неможливе без комплексного аналітичного дослідження передумов та результатів їх функціонування. Зокрема, важливим є оцінювання динаміки та аналіз тенденцій розвитку роздрібної торгівлі України загалом та її регіонів зокрема.

Міжрегіональні диференціації в розвитку торговельного бізнесу в будь-якій країні є об'єктивним і закономірним явищем, яке залежить від специфіки природного ресурсного потенціалу регіону та еволюції процесів соціально-економічного розвитку територій [1, с. 18]. Кожен регіон має не тільки особливі кліматичні та географічні умови, але й власну виробничу спеціалізацію, рівень розвитку інфраструктури, характеризується певним контин-

Таблиця 1

Динаміка обсягу обігу роздрібної торгівлі по регіонах за 2012–2018 рр.

Регіон України	Обіг роздрібної торгівлі, тис. грн.								Темп зростання обігу роздрібної торгівлі (у порівняннях цінах), %							
	2012 р.	2013 р.	2014 р.	2015 р.	2016 р.	2017 р.	2018 р.	2013 р. до 2012 р.	2014 р. до 2013 р.	2015 р. до 2014 р.	2016 р. до 2015 р.	2017 р. до 2016 р.	2018 р. до 2017 р.			
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14			
Україна	804 330,8	884 203,7	903 534,5	1 018 778,2	1 159 271,9	815 344,3	930 629,2	109,5	91,4	79,3	104,0	106,5	106,1			
Вінницька область	36 036,2	25 111,7	29 566,1	34 345,6	37 201,2	21 049,1	25 658,4	110,3	98,1	84,7	103,4	106,1	111,1			
Волинська область	22 697,5	17 837,5	21 156,9	26 502,3	27 763,1	15 256,9	16 334,0	112,1	96,4	86,5	100,1	92,5	102,4			
Дніпропетровська область	61 351,4	68 151,5	80 894,6	95 160,5	1 081 145,9	72 542,1	85 302,9	108,9	99,7	80,0	103,1	106,8	107,7			
Донецька область	82 562,9	89 712,6	65 744,2	31 163,5	37 458,5	22 782,8	29 153,3	108,5	63,0	33,6	96,2	102,7	114,2			
Житомирська область	16 272,2	19 061,7	22 755,9	28 018,4	30 623,9	20 342,8	23 592,9	111,3	98,4	86,7	100,2	107,3	109,2			
Закарпатська область	16 970,1	17 394,5	20 200,4	24 749,6	26 767,0	18 624,5	21 897,1	109,3	98,6	86,7	101,2	109,0	112,7			
Запорізька область	34 419,2	37 271,9	43 742,0	47 998,7	55 400,7	36 151,3	38 638,3	110,1	98,1	79,0	105,5	105,5	104,6			
Івано-Франківська область	20 217,7	22 745,2	27 638,5	34 093,5	37 787,5	19 258,2	22 299,5	111,3	99,6	86,6	103,4	106,8	110,7			
Київська область	31 536,8	35 108,3	42 492,3	52 123,5	59 118,2	54 971,3	64 917,4	110,0	99,0	87,5	106,0	107,1	109,7			
Кіровоградська область	13 645,2	14 604,2	17 191,4	21 653,4	24 545,5	15 374,7	16 622,5	108,3	98,7	87,4	103,7	103,6	101,3			
Луганська область	34 702,0	37 464,4	21 969,2	7 871,3	9 051,4	5 866,5	8 236,8	108,9	51,0	28,5	101,2	98,4	126,8			
Львівська область	36 232,1	39 314,4	45 027,4	56 720,5	68 031,6	51 437,4	57 825,1	107,2	96,6	87,3	107,5	112,5	104,8			
Миколаївська область	20 025,1	21 875,4	23 903,6	28 595,1	32 407,0	19 666,8	22 555,1	109,9	91,9	83,2	103,2	105,1	107,2			
Одеська область	50 130,7	55 099,7	61 923,1	72 438,9	84 056,2	61 807,1	69 196,7	109,3	93,5	81,9	106,3	108,2	103,2			

Закінчення табл. 1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Полтавська область	21 273,8	23 079,5	26 080,6	29 747,1	34 745,1	25 679,5	30 928,8	108,0	95,1	79,5	106,6	110,0	112,3
Рівненська область	14 573,9	16 382,6	19 548,6	23 853,6	26 373,4	14 927,8	17 360,0	109,3	98,8	85,1	101,3	98,6	108,5
Сумська область	14 941,4	16 322,3	18 701,2	22 551,0	25 790,3	16 237,6	19 464,9	108,5	97,0	82,7	104,1	105,5	108,7
Тернопільська область	13 312,7	14 207,5	16 895,6	20 284,7	22 429,1	11 651	13 082,8	108,9	98,7	86,6	103,2	99,2	110,1
Харківська область	56 452,5	62 093,4	71 640,3	83 475,6	95 788,5	65 016,7	72 517,7	110,2	97,3	81,0	104,3	107,0	101,2
Херсонська область	16 716,7	18 059,1	21 538,5	26 497,3	29 609,1	19 109,8	21 738,7	108,7	96,7	84,7	103,0	104,7	104,9
Хмельницька область	18 291,3	19 603,6	22 550,6	25 693,0	29 050,0	20 174	20 565,9	109,1	95,1	82,2	104,6	105,0	101,2
Черкаська область	19 440,4	20 860,1	23 656,4	27 778,5	30 211,4	19 880,5	22 495,4	108,9	98,1	85,7	103,0	106,6	107,6
Чернівецька область	11 255,3	12 550,5	14 777,0	17 324,4	18 700,3	13 553,5	15 170,4	111,3	99,4	86,1	99,7	104,5	105,1
Чернігівська область	14 603,8	16 126,1	18 007,1	21 614,9	24 094,4	15 921,3	17 973,2	109,4	96,6	83,5	101,5	105,3	104,0
м. Київ	101 526,6	112 980,7	125 931,9	158 523,3	184 122,6	158 061,1	177 101,4	110,2	96,3	85,4	104,8	105,9	103,4
АР Крим		40 798,6						112,2					
м. Севастополь		10 386,7						112,1					

Джерело: складено автором на основі джерела [7]

гентом споживачів, що мають особливі потреби та звички під час купівлі та споживання товарів. Звісно, ці розбіжності не становлять проблеми для регіону чи країни, проте якщо вони набувають надмірних масштабів, то утворюється підґрунтя для занепаду продуктивних сил окремих регіонів і зниження рівня життя місцевого населення [3; 4, с. 88].

У зв'язку з цим аналіз сучасного стану та особливостей розвитку роздрібної торгівлі у регіональному розрізі набуває особливого значення в межах аналізу основного показника роботи роздрібної торгівлі, а саме обсягу обігу роздрібної торгівлі.

Зауважимо, що цей показник є одним з основних результатів економічної діяльності як окремого торговельного об'єкта, так і всієї галузі. Завдяки показнику обсягу обігу розкривається соціальне визначення цінності та споживчої вартості частини суспільного продукту, який спрямований у галузь споживання, формування умов для стійкого економічного зростання роздрібних торговельних об'єктів, а також необхідний для задоволення потреб споживачів.

У процесі аналізу виявлено, що протягом 2012–2013 рр. простежувалася тенденція до поступового зростання темпу обігу роздрібної торгівлі в порівняних цінах по всіх регіонах. Так, якщо у 2012 р. цей показник становив 804,330,8 грн, то станом на кінець 2013 р. він збільшився на 7 987,3 грн, або 7%. Найбільші показники зростання були зафіксовані у Волинській (12,1%), Житомирській та Івано-Франківській (по 11,3%) областях, а найгірший темп збільшення спостерігався у Львівській (8%) та Полтавській (7,2%) областях. Однак уже у 2014–2015 рр. по всіх регіонах простежувалося різке падіння обігу роздрібної торгівлі, яке досягло майже 80%, а найуразливішими стали області сходу країни. Проте 2016 р. охарактеризувався значним збільшенням обігу роздрібної торгівлі в порівняних цінах по всіх регіонах. Так, загалом по Україні обіг роздрібної торгівлі в порівняних цінах збільшився на 24,7%, а лідерами щодо нарощування обігу виявилися Луганська (на 73%) та Донецька (на 62,6%) області. 2017 р. характеризувався збільшенням обігу роздрібної торгівлі в порівняних цінах майже по всіх регіонах, виняток склали Волинська (92,5%), Рівненська (98,6%) та Тернопільська (99,2%) області, де спостерігалось зниження цього показника порівняно з попереднім 2016 р. З огляду на це по Україні обіг роздрібної торгівлі в порівняних цінах несуттєво збільшився, а саме на 2,5%. (табл. 1). 2018 р. також відзначився збільшенням обігу роздрібної торгівлі в порівняних цінах на 5,6% від обсягу 2017 р.

Серед регіонів найбільше зростання обігу роздрібної торгівлі у 2017 р. порівняно з 2016 р. спостерігалось у Закарпатській (8%), Житомирській (7,1%), Львівській (5%), Чернівецькій (4,8) та Черкаській (3,6%) областях. У 2018 р. також спостерігається збільшення обігу роздрібної торгівлі більш ніж на 115 млн. грн. (14%). В усіх регіонах відбувалося зростання обігу роздрібної торгівлі у порівняних цінах. Загалом вплив Луганської (26%), Донецької (14%) та Закарпатської (12%) областей на динаміку обігу роздрібної торгівлі у 2018 р. становив 52% (табл. 1).

Згідно з даними статистичних досліджень [7] після дворічного періоду стрімкого падіння у 2016 р. в Україні розпочалося відновлення обсягів роздрібного товарообігу, що є сигналом для економіки країни, оскільки цей показник належить до показників, які характеризують соціально-економічне становище країни. Продаж товарів певною мірою впливає на грошовий обіг, визначає бюджетні надходження, що знаходить відображення в багатьох інших макроекономічних показниках.

На основі аналізу даних Державної служби статистики [7] було визначено основні стимулюючі та стримуючі чинники збільшення досліджуваного показника обсягу обігу роздрібної торгівлі (табл. 2).

Висновки з проведеного дослідження. На сучасний розвиток торговельної галузі України негативно вплинули наслідки системної кризи 2008 та 2013 рр., що спричинили погіршення ситуації в економіці з низки причин, таких як зволікання зі структурними реформами, диспропорція між виробництвом і споживанням. Проте в результаті аналізу даних одного з основних результатів діяльності роздрібної торгівлі, а саме обсягу обігу, можна зробити висновок, що галузь має позитивну динаміку змін та перспективи до розвитку. Це підтверджує те, що роздрібна торгівля є найважливішою ланкою в ланцюзі руху товарів від виробництва до кінцевого споживання.

Також регіональний аналіз показав залежність обсягу обігу роздрібної торгівлі від кількості населення, його щільності, рівня грошових доходів, які залежать від природного й ресурсного потенціалу, інфраструктури, соціокультурних та економічних можливостей окремого регіону. Зазначене пояснює значні розбіжності цього показника у регіональному розрізі.

Отже, роздрібна торгівля посідає вагомe місце в економічній системі України та є показником добробуту соціальної сфері. Перспективами подальших досліджень у цьому напрямі є аналіз динаміки забезпеченості кількістю магазинів роздрібної торгівлі у регіонах України, а також дослідження причин відповідних змін.

Таблиця 2

Основні чинники показника обсягу обігу роздрібної торгівлі

Стимулюючі чинники	Стримуючі чинники
Збільшення попиту на послуги роздрібної торгівлі з боку окремих промислових виробників споживчих товарів тривалого та короткострокового використання.	Посилення інфляційних тенденцій.
<ul style="list-style-type: none"> – Купівельна спроможність домогосподарств, зокрема, через ефект чергового підвищення мінімальної заробітної плати (до 3 723 грн. з 1 січня 2018 р.) та проведення з 1 жовтня 2017 р. змін у сфері пенсійного забезпечення (перерахунок раніше призначених пенсій, запровадження нового механізму індексації пенсій шляхом їх підвищення відповідно до законодавства) на тлі зменшення заощаджень населення (у січні 2018 р. відбулося зростання номінальної середньомісячної заробітної плати на 28,4%, а саме до 7 711 грн., та реальної – на 2,3%); – розширення торговельної мережі підприємств роздрібної торгівлі (згідно з джерелом [7] за 2018 р. зросла площа прийнятих в експлуатацію торгових центрів, універмагів та магазинів на 25,5%, будівель торгових ринків – на 24,1% порівняно з 2017 р.); – покращення споживчих настроїв домогосподарств у попередньому звітному періоді (згідно з даними компанії “GfK” у грудні 2017 р. індекс споживчих настроїв склав 60,3%, що на 3,2% вище, ніж у грудні 2016 р., і на 2,2% нижче, ніж у грудні 2018 р. коли він становив 62,2%); – покращення фінансових можливостей підприємств торгівлі (згідно даним за 2017 р. фінансовий результат підприємств, які отримали прибутки, зріс на 36,3%; у 2018 р. цей показник виріс ще на 2,3%); – стрімкий розвиток інтернет-торгівлі, що позначився на отриманні прибутку від інтернет-продажів товарів, давши змогу збільшити обсяги обігу роздрібної торгівлі. 	<ul style="list-style-type: none"> – Зростання цін на споживчому ринку, що негативно відображається на купівельній спроможності громадян; – зменшення інвестицій та власних джерел фінансування підприємств роздрібної торгівлі; – скорочення кількості торговельних об'єктів у сільській місцевості та невеликих містах; – загострення військового протистояння на сході країни; – зменшення фінансових можливостей підприємств через погіршення зовнішньої кон'юнктури; – визначення торговельної галузі одним із найбільших тіньових секторів економіки країни.

Список використаних джерел:

1. Бутко М. Методичний інструментарій комплексної оцінки розвитку торгівлі в регіональному економічному просторі. *Економіст*. 2011. № 9. С. 18–22.
2. Дима О. Дослідження стану та тенденції розвитку роздрібної торгівлі України. *Формування ринкової економіки*. 2013. № 9. С. 169–183.
3. Ковальська Л. Особливості функціонування та перспективи розвитку роздрібної торговельної мережі регіонів України. *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2016. С. 161–166.
4. Мазур О. Методи оцінювання регіонального рівня інституціонального розвитку роздрібної торгівлі. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2015. Т. 14. Вип. 2 (30). С. 88–101.
5. Отечественный ритейл выходит в лидеры рынка. URL: <http://www.prometr.com.ua/category/articles/marketplaces/5057> (дата звернення: 16.09.2019).
6. Торговые центры – перспективы развития. URL: <http://www.conex.biz.ua/article.php?id=21> (дата звернення: 16.09.2019).
7. Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov> (дата звернення: 10.11.2019).
8. Юрчишин В., Маркевич К. Україна від кризи до кризи. Україна – 2014: соціально-економічна криза та пошук шляхів реформування. Київ : Заповіт, 2014. 60 с.
9. Жаліло Я., Кононенко К., Яблонський В. та ін. Системна криза в Україні: передумови, ризики, шляхи подолання : аналітична доповідь. Київ, 2014. 132 с.
10. Орел Ю. Нециклічна криза економіки України в період з 2013 по 2015 роки: причини виникнення та шляхи подолання. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/3/12.pdf> (дата звернення: 16.10.2019).

References:

1. Butko M. (2011). Methodychnyi instrumentarii kompleksnoi otsinky rozvytku torhivli v rehionalnomu ekonomichnomu prostori [A methodological tool kit for a comprehensive assessment of trade development in the regional economic space]. *Ekonomist*. Vol. 9, pp. 18–22 [in Ukrainian].

2. Dyma O. (2013). Doslidzhennia stanu ta tendentsii rozvytku rozdribnoi torhivli Ukrainy [Research of the state and tendencies of development of retail trade of Ukraine]. *Formuvannia rynkovoï ekonomiky*. Vol. 9, pp. 169–183 [in Ukrainian].
3. Kovalska L. (2016). Osoblyvosti funktsionuvannia ta perspektyvy rozvytku rozdribnoi torhov-elnoi merezhi rehioniv Ukrainy [Features of functioning and prospects of development of retail trade network of regions of Ukraine]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu*, pp. 161–166 [in Ukrainian].
4. Mazur O. (2015). Metody otsiniuvannia rehionalnoho rivnia instytutsionalnoho rozvytku rozdrib-noi torhivli [Methods for assessing the regional level of institutional development of retail trade]. *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*. Issue 14. Vol. 2(3), pp. 88–101 [in Ukrainian].
5. Otechestvennyj ritejl vyhodit v lidery rynku [Domestic retail is leading the market]. Retrieved from: <http://www.prometr.com.ua/category/articles/marketplaces/5057> (accessed: 16 September 2019).
6. Torgovye centry – perspektyvy razvitija [Development prospects of shopping centers]. Retrieved from: <http://www.conex.biz.ua/article.php?id=21> (accessed: 16 September 2019).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [State Statistics Service of Ukraine]. Retrieved from: <http://www.ukrstat.gov> (accessed: 10 November 2019).
8. Yurchyshyn V., Markevych K. (2014). Ukraina vid kryzy do kryzy. Ukraina-2014: sotsialno-eko-nomichna kryza ta poshuk shliakhiv reformuvannia [Ukraine from crisis to crisis. Ukraine – 2014: The socio-economic crisis and the search for ways to reform]. Kyiv : The Testament Publ., 60 p. [in Ukrainian].
9. Zhalilo Ya., Kononenko K., Yablonskyi V. (2014). Systemna kryza v Ukraini: peredumovy, ryzyky, shliakhy podolannia : analit. dop. [Systemic crisis in Ukraine: preconditions, risks, ways of overcoming : analyte. ext.]. Kyiv, 132 p. [in Ukrainian].
10. Orel Yu. Netsyklichna kryza ekonomiky ukrainy v period z 2013 po 2015 roky: prychnyny vynyknennia ta shliakhy podolannia [Non-cyclical Crisis of the Ukrainian Economy from 2013 to 2015: Causes and Ways to Overcome]. Retrieved from: <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/apdu/2015-1/doc/3/12.pdf> (accessed: 16 October 2019).

Дудчик О.Ю.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри державних,
місцевих та корпоративних фінансів
Університету митної справи та фінансів

Яренчак М.В.

студентка
Університету митної справи та фінансів

Бабінян Л.Н.

студентка
Університету митної справи та фінансів

Dudchuk Oksana

University of Customs and Finance

Yarenchak Marina

University of Customs and Finance

Babinyan Lilit

University of Customs and Finance

РОЛЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДЬОГО БІЗНЕСУ В ЕКОНОМІЦІ УКРАЇНИ

THE ROLE OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS IN THE ECONOMY OF UKRAINE

У статті проаналізовано проблеми розвитку малого та середнього бізнесу в сучасній українській економіці. Проаналізовано основні показники діяльності МСБ за 2014–2018 роки, такі як кількість суб'єктів господарювання залежно від їх розміру, кількість найманих працівників, обсяги реалізованої продукції. Визначено місце малого й середнього бізнесу в загальній сукупності підприємств України. З'ясовано, що найбільшу за розміром кількість підприємств складають малі та мікропідприємства; щодо створення робочих місць, то лідерами є середні й малі підприємства; за обсягом реалізованої продукції лідирують середні підприємства. Визначено необхідність упровадження у сфері МСБ європейських стандартів, що сприятиме виходу на ринки ЄС. Систематизовано пропозиції, які сприятимуть збільшенню участі малих та середніх підприємств у формуванні ВВП та підвищенні їх ролі в економіці країни.

Ключові слова: малий і середній бізнес, мікропідприємства, фінансова політика, Євроінтеграція, бізнес-інкубатори.

В статье проанализированы проблемы развития малого и среднего бизнеса в современной украинской экономике. Проанализированы основные показатели деятельности МСБ за 2014–2018 годы, такие как количество субъектов хозяйствования в зависимости от их размера, количество наемных работников, объемы реализованной продукции. Определено место малого и среднего бизнеса в общей совокупности предприятий Украины. Выяснено, что наибольшее по размеру количество предприятий составляют малые и микропредприятия; что касается создания рабочих мест, то лидерами являются средние и малые предприятия; по объему реализованной продукции лидируют средние предприятия. Определена необходимость внедрения в сфере МСБ европейских стандартов, что будет способствовать выходу на рынки ЕС. Систематизированы предложения, которые будут способствовать увеличению участия малых и средних предприятий в формировании ВВП и повышении их роли в экономике страны.

Ключевые слова: малый и средний бизнес, микропредприятия, финансовая политика, Евроинтеграция, бизнес-инкубаторы.

The article analyzes the problems of development of small and medium business in the modern Ukrainian economy. The main indicators of SME activity for 2014–2018 are analyzed: the number of economic entities depending on their size, the number of employees, the volume of sales. The place of small and medium business in the total population of Ukrainian enterprises has been determined. It is

found that the largest number of enterprises is small and micro-enterprises; in terms of job creation, the leaders are medium and small enterprises; Medium-sized enterprises are leading in terms of sales. The necessity to introduce European standards in the field of SMEs is determined, which will facilitate the entry into the EU markets. Systematic proposals that will increase the participation of small and medium-sized enterprises in the formation of GDP and increase their role in the national economy. It has also been found that the role of the state in the field of entrepreneurship is to create clear and equal rules for all market behavior. And small business support has to do with the need to compensate for the unequal conditions in small business entities compared to large businesses, as well as to help those who start their own businesses. By shaping the SME support infrastructure by facilitating the creation of business incubators and business centers, local governments can gain additional resources and benefits in the development of their regions. New jobs are being created both in the administration of the business incubator itself and in the enterprises located in its territory. Improving conditions for the development of small and medium-sized businesses through the implementation of European standards in this area is one of the priorities for Ukraine. Not only the private entrepreneurs themselves but also the economy as a whole benefit from this. Today, key issues are access to land, a large share of the shadow labor market, obstacles to mobility due to underdeveloped infrastructure, administrative pressure and corruption practices. It is also necessary to reform the taxation system of SMEs and change the requirements for financial statements, remove the shadow relations in the labor market, minimize cash transactions, reduce corruption risks, and expand corporate governance. Decentralization and development of regions will also become additional factors of development.

Key words: small and medium-sized businesses, micro-enterprises, financial policy, European integration, business incubators.

Постановка проблеми. Задля підвищення ефективності діяльності малого та середнього бізнесу доцільними є вивчення та аналіз основних результативних показників його діяльності, таких як обсяги реалізації продукції, вплив на зайнятість населення України та розвиток національної економіки, результатом якого буде чітке та лаконічне визначення державної політики, що відповідатиме сучасним умовам функціонування малого та середнього бізнесу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченню функціонування вітчизняного малого й середнього бізнесу та розкриттю його окремих аспектів присвячено роботи багатьох науковців і практиків, зокрема В.М. Хом'якова, В.Д. Радаєва, О.І. Цигилик. На їхню думку, підтримка становлення та розвитку малого й середнього бізнесу (МСБ) в Україні є одним з визначальних пріоритетів державної політики з перших років економічних реформ. Вагома роль малих і середніх підприємств у забезпеченні конкурентного середовища, гнучкості національної економіки, зайнятості та доходів населення здобула широке визнання на всіх рівнях та знайшла свій вияв у вжитті спеціальних заходів державної політики щодо підтримки розвитку малого бізнесу в Україні.

Метою статті є визначення місця малого та середнього підприємництва в загальній сукупності суб'єктів господарювання України, систематизація можливих шляхів підвищення їх ролі в економіці країни.

Виклад основного матеріалу дослідження. В господарській діяльності всіх країн більші підприємства є продуктивнішими, ніж менші

компанії. Це особливо справедливо для галузі промисловості, яка потребує значних інвестиційних коштів. Продуктивність праці на великих підприємствах України загалом наслідує цю схему.

Досвід прогресивних економік розвинених країн підтверджує необхідність і доцільність розвитку малого й середнього бізнесу як напряму розвитку, що створює об'єктивні умови становлення ефективної взаємодії держави та виробничого сектору, створення нових робочих місць, реалізації соціально-економічних програм, структурної перебудови й оновлення виробництва, побудови ефективної економічної стратегії. У багатьох європейських країнах малий бізнес формує до 60% грошових потоків до бюджету. В Україні малі підприємства майже не беруть участь у формуванні дохідної частини бюджетів як регіонів, так і держави загалом, однак розвиток підприємницької діяльності відбувається. 89% усіх малих підприємств працюють у секторі послуг, на них припадає майже 45% зайнятості, а також вони генерують 56% доданої вартості. Майже половина доданої вартості послуг бізнесу створена у секторі оптової та роздрібної торгівлі.

Відповідно, підвищуються вимоги до побудови ієрархії довгострокових прогнозних завдань і тактики економічної політики, яка повинна поєднувати максимальне стимулювання розвитку незалежних суб'єктів підприємства зі спрямуванням їхньої діяльності на загальну стратегію економічного розвитку.

Оптимізація та створення процедур започаткування й подальшого розвитку підприємницької діяльності в Україні повинні стати одним із

пріоритетних напрямів реалізації економічної політики. Малий бізнес має бути елементом розвитку регіонального та державного рівнів, охоплювати значний відсоток населення, яке працює в цьому секторі економіки, створюючи регіональний продукт, конкурентоздатність, впливаючи на соціально-економічний розвиток регіону.

Малий і середній бізнес в Україні створює 55% валового внутрішнього продукту економіки країни, при цьому якщо виділити тільки малий бізнес, то можна побачити, що він становить лише 16% ВВП. У ринковій системі господарювання МСБ відіграє роль ринкоутворюючого фактору, є невід'ємною частиною й необхідним елементом, без якого економіка й суспільство не можуть повноцінно існувати та розвиватися. Суб'єкти малого бізнесу є повноправними структурними складовими економіки, вони створюють нові робочі місця, ефективно використовують ресурси, долають диспропорції на сегментах ринку, розвивають конкуренцію, активізують інноваційну діяльність, сприяють економічному зростанню економіки країни. Малі та середні підприємства вважаються надзвичайно динамічними, оскільки можуть швидко реагувати на потреби ринку. Водночас на розвиток малого та середнього бізнесу сильно впливає загальний бізнес-клімат у країні. До малого та середнього бізнесу відносять підприємства, які за кількістю працівників, обсягом обігу та доходу не перевищують встановленої межі.

Малий бізнес, крім розмірів, має інші відмінні риси. Менеджер у малих фірмах незалежний і звітує тільки перед самим собою. Більшість малих фірм належить одній особі або сім'ї. Вони також можуть бути організовані за принципом партнерства (товариства). Як правило, фермер є одночасно менеджером, фінансистом, технологом і власником.

В табл. 1 наведена загальна кількість підприємств України за поділом на великі, середні, малі та мікропідприємства.

Проаналізувавши дані табл. 1, можемо зробити висновок, що в Україні за кількістю суб'єктів господарювання найбільшу частку

мають саме малі та мікропідприємства. Це пов'язано з тим, що малі підприємства не потребують великого стартового капіталу, мають невисокі експлуатаційні витрати, тому швидко розпочинають виробництво, заповнюючи ринок товарами (послугами), забезпечують додатковими доходами значну частину населення й створюють нові робочі місця. Слід зазначити, що у 2016 році кількість підприємств значно знизилась порівняно з 2014 роком, адже великих підприємств стало менше на 114 одиниць, середніх – на 1 505, малих – на 65 012, а мікропідприємств – на 59 151. Якщо з 2017 року кількість великих і середніх підприємств почала збільшуватись, то кількість малих і мікропідприємств продовжувала скорочуватись.

Важливим показником діяльності суб'єктів господарювання є забезпечення населення робочими місцями (табл. 2).

За кількістю найманих працівників середні й малі підприємства значно переважають великі й мікропідприємства, адже саме вони в сукупності забезпечують робочими місцями більш ніж 5 млн. осіб. Якщо порівняти кількість зайнятих і найманих працівників, то у великих підприємств це буде одна й та ж кількість людей, у середніх відхилення незначне, а от зайнятих у малому та мікробізнесі набагато більше, ніж найманих працівників. Так, за підсумками 2018 року зайнято в середньому бізнесі 2 784,5 тис. осіб, а найманих – 2 782,4 тис., тобто різниця становить лише 2 100 осіб. При цьому в малому бізнесі зайнято 4 173,7 тис. осіб, з яких працюють за наймом 2 603,2 тис., різницю у 1 570,5 тис. осіб становлять працюючі власники бізнесу. Мікропідприємства створили 3 033 тис. робочих місць, з яких найняті працівники становлять 1 479,7 тис. осіб, різниця становить 1 553,3 тис. осіб. Отже, власники й засновники малого та мікробізнесу не лише створюють робочі місця й наймають працівників, але й самостійно працюють на власних підприємствах.

Малі підприємства є тією частиною економіки, де найбільш послідовно впроваджується принцип господарської самостійності та самоврядування, освоюються найрадикальніші

Таблиця 1

Кількість суб'єктів господарювання, од.

Рік	Великі	Середні	Малі	Мікропідприємства
2014	497	16 618	1 915 046	1 859 887
2015	423	15 510	1 958 385	1 910 830
2016	383	15 113	1 850 034	1 800 736
2017	399	15 254	1 789 406	1 737 082
2018	446	16 476	1 822 671	1 764 737

Джерело: [1]

Таблиця 2

Кількість найманих працівників, тис. осіб

Рік	Великі	Середні	Малі	Мікропідприємства
2014	1 915,1	2 764,1	2 420,8	1 299,1
2015	1 708,6	2 630,9	2 098,1	1 148,4
2016	1 586,6	2 648,2	2 227,1	1 184,2
2017	1 560,9	2 621,7	2 393,3	1 326,6
2018	1 574,3	2 782,4	2 603,2	1 479,7

Джерело: [1]

Таблиця 3

Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн. грн.

Рік	Великі	Середні	Малі	Мікропідприємства
2014	1 742 507,9	1 735 894,2	981 300,1	486 635,3
2015	2 053 189,5	2 184 376,8	1 318 974,1	665 725,8
2016	2 391 454,3	2 683 303,5	1 651 982,0	811 546,4
2017	2 929 516,6	3 314 956,1	2 067 799,2	1 052 149,5
2018	3 515 839,5	3 954 017,4	2 496 947,6	1 292 430,6

Джерело: [1]

шляхи активізації діяльності трудового колективу. На таких підприємствах поширено поєднання професій і посад. Це зумовлено необхідністю взаємозаміни в процесі виробництва, що сприяє кращому використанню робочого часу, вдосконаленню професійних навичок, мінімізації апарату управління.

Обсяги реалізованої продукції з поділом за величиною суб'єктів господарювання України представлені в табл. 3.

З 2015 року середні підприємства займають лідируючу позицію серед усіх суб'єктів господарювання України за обсягом реалізованої продукції, який стрімко зростав до 2018 року. Можна зробити висновок, що на середніх підприємствах більш ефективно використовуються робоча сила та устаткування, нижчим є рівень запасів порівняно з великими підприємствами, де виробничі потужності використовуються менш ніж наполовину. Існує можливість зменшення витрат у середніх і малих підприємствах також за рахунок вузької спеціалізації виробництва. За 2014–2018 роки спостерігається зростання обсягу реалізованої продукції за всіма групами підприємств. Стрімке зростання у 2014–2016 роках обумовлено ще й інфляційними процесами, які зменшили купівельну спроможність національної грошової одиниці.

Результати дослідження вказують на те, що показники діяльності суб'єктів малого та середнього бізнесу мають позитивну тенденцію. Це означає, що зараз формується потужний прошарок українських виробників, які пропонують якісні товари й послуги, а також можуть конкурувати на міжнародних ринках. Очевидно, що вибудовування бізнесу з нуля – це складний

процес, що стає особливо помітно у трансформаційні для країни часи.

На жаль, в Україні крім позитивних чинників, що сприяють розвитку малого підприємництва, є негативні, зокрема труднощі з придбанням необхідного обладнання, недостатній розвиток ринку збуту продукції, незахищеність працівників цих підприємств. Однак ключовим фактором є недостатність фінансових ресурсів, тому цей сектор економіки потребує значної підтримки держави.

Покращення умов для розвитку малого та середнього бізнесу через впровадження у цій сфері європейських стандартів – це одне з пріоритетних завдань для України. Від цього виграють не лише самі приватні підприємці, але й економіка загалом.

Сьогодні ключовими проблемами є доступ до землі, велика частка тіньового ринку праці, перешкоди для мобільності через недостатню розвинену інфраструктуру, адміністративний тиск та корупційні практики. Необхідно також реформувати систему оподаткування МСБ та змінити вимоги до фінансової звітності, виводити з тіні відносини на ринку праці, максимально зменшити готівкові операції, щоби знизити корупційні ризики, поширювати корпоративне управління. Додатковими факторами розвитку стануть також децентралізація й розвиток регіонів.

Найбільш актуальними проблемами для МСБ на стадії розвитку є високі відсотки за банківськими кредитами, нестача обігових коштів та складність доступу до фінансів, високі податкові ставки, відсутність чіткої програми підтримки, недостатня поінформованість щодо наявних програм розвитку та гран-

тів, брак знань для розвитку бізнесу, нестача кваліфікованих робочих кадрів. Наявні проблеми вказують на те, що державну програму розвитку МСБ доречно побудувати за такими блоками, які пропонуються в програмі конкурентоспроможності МСБ ЄС до 2020 року (Competitiveness of Enterprises and SMEs). Отже, ними є створення сприятливого бізнес-середовища та сприяння розвитку підприємництва, покращення доступу до нових ринків та інтернаціоналізація бізнесу, полегшення доступу до фінансування (створення інвестиційного фонду для МСБ, фонду кредитних гарантій та фонду ризикових, венчурних капіталовкладень на кшталт європейських фондів, що становлять бюджет програми конкурентоспроможності МСБ ЄС (COSME)), підтримка інноваційності та конкурентоспроможності, розвиток та підтримка інформаційних мереж для малих та середніх підприємств [3].

Набуття чинності Угодою про Асоціацію з ЄС з 1 січня 2016 року дало змогу вітчизняному МСБ вийти на ринок ЄС, тому актуальним у цьому напрямі є усунення горизонтальних та секторальних обмежень на рівні окремих країн – членів ЄС щодо України із заснування підприємницької діяльності та торгівлі. Іншим важливим моментом для виходу на ринки ЄС є підвищення рівня якості та безпеки української продукції за допомогою затвердженої Кабінетом Міністрів України Стратегії розвитку системи технічного регулювання на період до 2020 року для приведення української системи у гармонізацію з європейською, сертифікації вітчизняної продукції згідно з європейськими вимогами. Також необхідним є втілення принципів Європейської хартії малого бізнесу [4].

Для успішної діяльності МСБ країни доцільно створювати й розвивати розгалужену систему бізнес-інкубаторів як об'єктів інфраструктури підтримки МСБ. Досягнення ефективних результатів від діяльності бізнес-інкубаторів на території України може забезпечити програма Міжнародного банку реконструкції та розвитку, яка може здійснюватися під егідою Української асоціації бізнес-інкубаторів та інноваційних центрів. Іншим важливим напрямом розвитку МСБ є транскордонне співробітництво. Європейська Комісія розробила програми сусідства з Вишеградською четвіркою та Україною як країною Східного партнерства, у трьох з яких Україна брала участь («Польща – Білорусь – Україна»; «Угорщина – Словаччина – Україна»; транснаціональна програма CADSES (програма ініціатив ЄС, відповідно до якої ЄС сприяє розвитку транскордонного співробітництва в Центральній-Адріатично-Дунай-Південно-Східному просторі)) [5]. У межах цих програм реалізу-

валися також проекти підтримки МСБ у регіонах. Подібний набутий досвід транскордонного співробітництва треба поширювати. Відчутне поліпшення підприємницького клімату не тільки сприятиме скороченню безробіття, але й створить передумови для збільшення частки малого бізнесу у ВВП країни. До завдань, які мають бути реалізовані в рамках такого поліпшення, належать:

- створення відповідної нормативно-правової бази;
- формування організаційного забезпечення малого підприємництва;
- збільшення абсолютної кількості суб'єктів малого підприємництва та видів їх економічної діяльності;
- зменшення рівня безробіття;
- динамічне підвищення державних соціальних стандартів, рівня та якості життя населення;
- зростання продуктивності праці;
- формування в Україні економічних та організаційних засад інформаційного суспільства;
- зростання обсягів реалізованої продукції та підвищення купівельної спроможності населення;
- збільшення темпів зростання ВВП країни;
- зростання конкурентоспроможності економіки;
- інтеграція України у світову господарську систему, насамперед в економічні структури ЄС.

Незважаючи на велику кількість різних структур, які сьогодні вивчають проблеми підприємницького середовища та надають освітні й консультаційні послуги, всі вони мають право на існування на українському консалтинговому ринку. Кінцевою метою формування інфраструктури підтримки підприємництва як невід'ємного компонента ринкових відносин є не лише створення умов для ефективнішого ведення власної діяльності, але й вирішення загальнонаціональних завдань, таких як створення нових робочих місць, зростання виробництва, його структурної перебудови, уникнення диспропорцій в економічному розвитку регіонів.

Висновки з проведеного дослідження. Роль держави у сфері розвитку підприємництва полягає в тому, щоби створювати зрозумілі та рівні для всіх правила поведінки на ринку. Підтримка малого підприємництва пов'язана з необхідністю компенсації нерівних умов, у яких перебувають суб'єкти малого бізнесу порівняно з великими підприємствами, а також допомогою тим особам, що розпочинають власну справу. Формуючи інфраструктуру підтримки малого та середнього підприємництва шляхом сприяння створенню бізнес-інку-

баторів та бізнес-центрів, органи місцевого самоврядування можуть отримати додаткові ресурси й переваги у сфері розвитку своїх регіонів. Створюються нові робочі місця як в адміністрації самого бізнес-інкубатора, так і в розміщених на його території підприємствах. Якщо виконавча влада є засновником або партнером у створенні бізнес-інкубатора або бізнес-центра, в неї з'являється можливість реалізовувати власну політику в економічній сфері шляхом підтримки та розміщення на площах цих закладів таких малих підприємств, діяльність яких узгоджується з планом стратегічного розвитку області на визначений період часу; надавати вільні площі на умовах пільгової оренди, що сприяє збільшенню надходжень до місцевого бюджету від діяльності малих підприємств, що інкубуються, за рахунок підвищення їхньої прибутковості; формувати банк даних підприємців та підвищувати прозорість ринку, а також легалізувати його суб'єктів; поліпшити свій імідж серед громадськості.

Державному регулюванню належить провідна роль у створенні сприятливих умов для інфраструктурного забезпечення МСБ. На жаль, чинні закони щодо підтримки МСБ мають переважно декларативний, а не прикладний характер. Для активізації МСБ потрібно прозоріше здійснювати регуляторну політику на місцевому рівні, висвітлювати в пресі результати роботи комітетів підприємців регіонів. Закон «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні» [2] потрібно доповнити нормами, які би передбачали реальний механізм здійснення підтримки МСБ. Якщо йдеться про кредитування, компенсацію процентних ставок за вже виданими кредитами, то необхідно чітко зазначити умови отримання допомоги (хто має на неї право, які потрібні документи, куди й кому їх слід подавати). Доцільно створити систему стимулювання залучення інвестицій у розвиток інфраструктури МСБ і впровадження нових технологій під гарантії держави.

Список використаних джерел:

1. Державна служба статистики України: офіційний сайт. URL: www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 15.11.19).
2. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва в Україні : Закон України від 22 березня 2012 року № 4618-6.
3. COSME programme / European Commission. URL: http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm (дата звернення: 15.11.19).
4. European charter for small enterprises / European Commission. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/charter/docs/charter_en.pdf (дата звернення: 17.11.19).
5. Visegrad 4 Eastern Partnership Program // Офіційний сайт Фонду Вишеградської групи країн. URL: <http://visegradfund.org/v4eap> (дата звернення: 17.11.19).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine: Official site. URL: www.ukrstat.gov.ua (15.11.19).
2. Law of Ukraine "On Development and State Support of Small and Medium-Sized Entrepreneurship in Ukraine" of March 22, 2012, No. 4618-6.
3. COSME program / European Commission. URL: http://ec.europa.eu/growth/smes/index_en.htm (15.11.19).
4. European Charter for Small Enterprises / European Commission. URL: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/may/files/charter/docs/charter_en.pdf (17.11.19).
5. Visegrad 4 Eastern Partnership Program / Official site of the Visegrad Group of Countries Fund. URL: <http://visegradfund.org/v4eap> (17.11.19).

Коваленко Н.В.кандидат економічних наук,
доцент кафедри міжнародної економіки
Національного авіаційного університету**Kovalenko Nataliia**

National Aviation University

**УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ:
ТЕОРЕТИЧНИЙ СКЛАДНИК****MANAGEMENT OF INDUSTRIAL ENTERPRISE DEVELOPMENT:
A THEORETICAL COMPONENT**

У статті розглянуто різні підходи до трактування поняття «управління», що свідчить про його складний характер, який визначається різноманітністю об'єктів управління та підходів до формування самої теорії управління. У теоретичній площині також розкрито поняття «розвиток підприємства, що сприяє практичній імплементації процесу управління з високим рівнем результативності. У сучасній економічній науці сформувався чотири види розвитку підприємств, а саме: сталий розвиток; керований розвиток; організаційний розвиток; стратегічний розвиток. Управлінська діяльність, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та об'єктами, породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства. В основі системи управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних елементів, які беруть участь в управлінських процесах. Ключовим пріоритетом управління розвитком підприємства є досягнення цілей розвитку. Для забезпечення розвитку підприємства суб'єктам як рушійній силі, що запускає в його у роботу, слід дотримуватися цілей підприємства та стратегії управління, також узгоджувати управлінські дії та обґрунтовувати рішення щодо поставлених цілей розвитку між структурними одиницями підприємства.

Ключові слова: управління, розвиток підприємства, управління розвитком підприємства, система управління, інструменти управління.

В статье рассмотрены различные подходы к трактовке понятия «управление», что свидетельствует о его сложном характере, который определяется разнообразием объектов управления и подходов к формированию самой теории управления. В теоретической плоскости также раскрыто понятие «развитие предприятия», что способствует практической имплементации процесса управления с высоким уровнем результативности. В современной экономической науке сформировались четыре вида развития предприятий, а именно: устойчивое развитие; управляемое развитие; организационное развитие; стратегическое развитие. Управленческая деятельность возникает как следствие тесного сотрудничества между субъектами и объектами, порождает методологию и процесс управления, а также определяет уровни управления развитием предприятия. В основе системы управления развитием предприятия лежит система управления, позволяет комплексно подходить к процессу взаимодействия различных элементов, которые принимают участие в управленческих процессах. Ключевым приоритетом управления развитием предприятием является достижение целей развития. Для обеспечения развития предприятия субъектам как движущей силой, которая запускает его в работу, следует придерживаться целей предприятия и стратегии управления, также согласовывать управленческие действия и обосновывать решения по поставленным целям развития между структурными единицами предприятия.

Ключевые слова: управление, развитие предприятия, управление развитием предприятия, система управления, инструменты управления.

The structural restructuring of the Ukrainian economy and the strengthening of globalization processes have led to dramatic changes in the system of functioning of domestic enterprises. To date, scientists consider in their works only some aspects of industrial enterprise development management, but do not pay sufficient attention to the creation and substantiation of a holistic management system

for these entities. The presence of different approaches to the interpretation of the concept of "management" indicates its complex nature, which is determined by the diversity of management objects and approaches to the formation of the theory of management. The common core of all interpretations of the term management is the presence of purposeful action on the system to change its behavior. Therefore, management is a deliberate activity characterized by a constant and systematic impact on the activity of the enterprise and its structural units, maintaining a state of dynamic equilibrium in order to ensure consistent work and achieve the final positive result. Developing strategic guidelines for the industrial enterprise development management process is one of the main challenges and challenges of modern management to ensure a high level of profitability in the face of ever-increasing competition. At the heart of the enterprise development management system is a management system that allows a comprehensive approach to the process of interaction of various elements that are involved in management processes. Achieving development goals is a key priority of enterprise development management. There are four types of enterprise development in modern economic science, namely: sustainable development; managed development; organizational development; strategic development. Proper use of management tools significantly helps managers in the development of the enterprise. In order to ensure the development of the enterprise, the subjects, as the driving force for its start-up, should adhere to the goals of the enterprise and management strategy, also coordinate management actions and justify the decisions on the set development goals between the structural units of the enterprise.

Key words: management, enterprise development, enterprise development management, management system, management tools.

Постановка проблеми. Структурна перебудова української економіки та посилення глобалізаційних процесів привели до кардинальних змін у системі функціонування вітчизняних підприємств. Відчутним стало посилення впливу основних економічних факторів зовнішнього середовища на діяльність усіх суб'єктів господарювання.

Реалії сьогодення диктують нові вимоги до управління розвитком промислових підприємств. Нині актуальності набуває нова концепція управління розвитком промислових підприємств, яка є відмінною від класичної і полягає у визнанні та оцінці невизначеності середовища функціонування господарюючих суб'єктів та переході від намагання досягнути стабільності до гнучкості, забезпечення довгострокової результативності діяльності з використанням не тільки кількісних, а й якісних показників та визначенні їх відхилень, дослідженні причин їх виникнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем сутності управління розвитку промислових підприємств присвячено багато робіт вітчизняних та зарубіжних учених-економістів, таких як: Н.В. Афанасьєв, С.І. Бай, М.М. Бурмака, В.А. Василенко, Р.В. Венжега, І.С. Грозний, Л.О. Жилінська, Ю.І. Кучмай, Л.О. Лігоненко, В.І. Ляшенко, Ю.С. Погорелов, А.І. Пушкар, О.В. Раєвнева, О.М. Тридід, А.В. Фоменко А.В.

Нині науковці у своїх працях розглядають лише окремі сторони управління розвитком промислових підприємств, але не приділяють достатньої уваги створенню та обґрунтуванню цілісної системи управління цими суб'єктами господарювання.

Розробки науковців мають узагальнений рекомендаційний характер, а не прикладний, тобто вони не створюють системного уявлення про управління розвитком промислових підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є необхідність побудови адекватної системи управління розвитком підприємств, яка б відповідала потребам сьогодення і не виключала би впливу окремих факторів на її формування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Характерною рисою сучасного етапу розвитку економіки є докорінні зміни в усіх її сферах, які впливають на усю систему управління підприємствами. Це є підтвердженням того, що виникає об'єктивна необхідність розглядати її як динамічний процес, тому що її форми, методи і функції перебувають під впливом багатьох факторів: масштабу підприємства, рівня прибутковості, конкурентоспроможності тощо.

Управління слід розглядати з двох позицій: як стан і як процес. У загальному контексті управління розуміють як процес, основною метою якого є забезпечення здатності соціально-економічних систем зберігати й у певних межах змінювати свою якісну та кількісну визначеність.

Термін «управління» вживається стосовно всіх різновидів систем і передбачає зусилля щодо їх цілеспрямованих змін.

Стосовно дослідження сутності дефініції «управління» аналіз літературних джерел показав, що немає єдиного підходу до визначення цієї категорії, тому проаналізуємо деякі основні трактування (табл. 1).

Трактування поняття «управління»

Джерело	Трактування терміна
В.Г. Алієв	Управління – формування і реалізація впливу, обраних з множини можливостей на основі інформації, що забезпечує бажаний рух (функціонування, поведінку) об'єкта, що приводить до визначеної мети.
Ларін А.А.	Управління – процес формування мети, відшукування і реалізація способів їх дослідження.
Мескон М.Х., Альберт М., Хедоурі Ф.	Управління – це особливий вид діяльності, що перетворює неорганізований натовп на ефективну, цілеспрямовану і продуктивно працюючу групу.
Архіпова Н.І., Кульба В.В.	Управління – визначення мети і факт (результат) її досягнення за допомогою необхідних та достатніх засобів, способів і впливів.
Рубцов С.В.	Організаційне управління – це процес, спрямований на досягнення цілей організації за допомогою впорядкування перетворень вихідних субстанцій або ресурсів (праці, матеріалів, грошей, інформації тощо) в необхідні результати (вироби, послуги). Як відомо, керівники впливають перш за все на головний елемент організації – людей, координуючи їх діяльність.
Передерієнко Н.І.	«Управління» характеризує здатність підприємства як сукупності соціально-економічної, матеріально-технічної та організаційно-технологічної систем зберігати свою визначеність, підтримуючи стан динамічної рівноваги між внутрішніми та зовнішніми чинниками діяльності підприємства. Діяльність, у даному контексті, означає таке ставлення учасників бізнесу до соціально-економічного середовища господарювання, що передбачає його перетворення і підпорядкування їхнім економічним інтересам.

Наявність різних підходів до трактування поняття «управління» свідчить про його складний характер, що визначається різноманітністю об'єктів управління та підходів до формування самої теорії управління. Спільним ядром усіх тлумачень терміна «управління» є наявність цілеспрямованої дії на систему для зміни її поведінки.

Отже, управління – це цілеспрямована діяльність, яка характеризується постійним та систематичним впливом на діяльність підприємства та його структурні підрозділи, підтримуючи стан динамічної рівноваги задля забезпечення узгодженої роботи і досягнення кінцевого позитивного результату.

Управління розвитком (керований розвиток) – це процес або підтримки підприємства в плановому атракторі розвитку, або штучної зміни еволюційного вектора розвитку підприємства для досягнення мегаціль існування системи – формування, адекватного умовам, що стохастично змінюються, рівня конкурентоздатності і забезпечення тривалої присутності підприємства в економічному просторі національної чи світової економіки.

Необхідність управління розвитком підприємства виникає у таких випадках [12, с. 213]:

– корінна зміна вибраної тенденції розвитку підприємства (напряму вектора розвитку), що

супроводжується несподіваним переходом в інший атрактор розвитку. Необхідні дії: перегляд орієнтирів розвитку підприємства, повна діагностика підприємства з метою виявлення потенційних і реальних ресурсів для дифузії підприємства в новий ринковий простір і адаптації до умов внутрішнього та зовнішнього середовища, які змінились;

– відхилення від орієнтирів розвитку підприємства (комплекс індикаторів) у рамках існуючого атрактора розвитку. Необхідні дії: перегляд, мети, задач функціонування підприємства, що супроводжуються діагностичним аналізом і коректуванням ресурсів підприємства;

– корінна зміна вектора спадного розвитку підприємства на основі виникнення штучної точки біфуркації (кардинальна зміна основного вектора розвитку). Необхідні дії: всебічна оцінка потенційних і реальних можливостей підприємства для виходу з точки біфуркації, розроблення механізму управління кризами.

Основними функціями управління розвитком підприємства є: 1) прогнозування (планування) – визначення цільових настанов, встановлення завдань функціонування (тактика) і розвитку (стратегія), визначення шляхів і засобів реалізації планів; 2) організація і коорди-

нування – створення, узгодження факторів і процесів виконання планів; 3) стимулювання і активізація – створення мотивів і стимулів персоналу до узгоджених та ефективних дій; 4) моніторинг – систематичне спостереження за результатами діяльності, їх аналіз, коригування планів, шляхів і засобів їх реалізації. Циклічність такого процесу має забезпечувати спадковість змін, що необхідні для утримання підприємством стійких конкурентних переваг та досягнення неповторності і довгострокової прибутковості як ключових індикаторів успішного розвитку підприємства у просторі і часі. У контексті викладеного вище підходу щодо трактування сутності розвитку системи та змістовного наповнення процесу управління ним, об'єктом управління розвитком підприємства слід визнати потенціал підприємства. Суб'єктом управління розвитком виступає переважно керівництво підприємства та його структурних підрозділів.

Класичним варіантом функціонування підприємств є об'єднання двох підсистем – керуючої та керованої. Керуюча підсистема (суб'єкт управління) здійснює управлінський вплив на керовану підсистему (об'єкт управління) – виробничий персонал, обладнання, сировину, технології тощо.

За такого підходу цілеспрямований вплив керуючої системи на керовану забезпечуватиме перехід від поточного стану підприємства до досконалішого порівняно з попереднім станом, тобто управління розвитком підприємства передбачає переміщення системи з одного стану в інший, з новими якісними характеристиками.

У сучасних умовах більшість вітчизняних промислових підприємств знаходяться в критичному стані, адже криза в політичному та економічному напрямі не йде їм на користь. На промислових підприємствах використовуються застарілі технології та обладнання, відповідно продукція, яку вони випускають, не є конкурентоспроможною і не відповідає світовим стандартам. Розроблення стратегічних орієнтирів процесу управління розвитком промислових підприємства є однією з головних викликів та завдань сучасного менеджменту задля забезпечення високого рівня прибутковості діяльності на тлі постійно зростаючої конкуренції.

Проте в час турбулентності світової економіки цьому питанню потрібно приділяти постійну увагу з метою розроблення заходів з управління розвитком підприємств для підтримання їхнього рівня конкурентоспроможності, як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Отже, перейдемо до розгляду поняття «розвиток». Так, В. Василенко стверджує, що розвиток є загальним принципом будь-якої соціально-економічної системи і розглядається як незворотна спрямована зміна організації [4, с. 5]. Погоджуємося з думкою А. Касич та М. Вохозка, що «розвиток – це поняття, яке в більш широкому сенсі порівняно з терміном «зростання», описує еволюцію підприємства. Підприємство може розвиватися без будь-якого розвитку, з іншого боку, розвиток може відбуватися, але супроводжується погіршенням показників динаміки (зростання)». В. Ляшенко вважає, що розвиток невід'ємно пов'язаний зі змінами, але найбільшим результатом розвитку є вдосконалення та пропонує розглядати розвиток з позиції трьох складників: «зміна», «зростання», «вдосконалення» [10].

І.С. Грозний під розвитком пропонує розуміти закономірний процес переходу системи з одного стану в інший, який досягається завдяки збалансованості факторів виробництва, що сприяють цьому процесу та визначають ефективність реалізації ресурсних можливостей підприємства відповідно до умов формування зростання й розвитку, продиктованих зовнішнім середовищем [6, с. 53]. Слід сказати, що це визначення більш повно висвітлює сутність розвитку.

Промисловість – це складна, ієрархічно організована, система виробничих одиниць: підприємств, корпорацій, їхніх філій та альянсів та ін. Протягом останніх років розвиток промисловості в Україні відбувався без продуманої державної промислової політики. З 2014 року настав складний період для економіки загалом: швидких і не завжди зрозумілих реформ, спроб і помилок. Механічне використання у макроекономічній політиці різноманітних непослідовних заходів привели до інфляції та різкого спаду виробництва, тобто державою втрачено контроль над економічною діяльністю в країні.

Розвиток промислових підприємств у будь-якій державі залежить від місії та цілей підприємств, асортименту виготовленої продукції, напрямів розподілу прибутків. Саме низка таких обставин ставлять перед суб'єктами управління промислових підприємств завдання, пов'язані з розробленням стратегії розвитку. Вітчизняна промислова галузь здійснює переоснащення виробництва, однак не такими швидкими темпами, як цього вимагає ринок. Однією з перешкод в управлінні розвитком промислових підприємств виступає відсутність адекватних підходів до вирішення питань зі здійснення ефективного управління процесами, що розглядаються.

Необхідно спинитися на обґрунтуванні сутності поняття «управління розвитком», дослідивши погляди різних науковців.

Так, І.М. Дроздов під управлінням розвитком розуміє «частину здійснюваної в ній управлінської діяльності, в якій за допомогою планування, організації, керівництва та контролю процесів розробки та освоєння нововведень забезпечується цілеспрямованість та організованість діяльності персоналу організації з нарощування її виробничого потенціалу, підвищенню рівня його використання і, як наслідок, отримання якісно нових результатів діяльності» [7]. М.М. Бурмака та Т.М. Бурмака визначають управління розвитком як «систематичний, планомірний і цілеспрямований вплив на працівників та ресурси підприємства з метою підвищення рівнів потенціалу й конкурентоспроможності підприємства за допомогою необхідних і достатніх способів та засобів впливу» [2]. А.В. Фоменко, Ю.І. Кучмай наголошує, що «управління розвитком – це процес, спрямований на вдосконалення основних видів діяльності: виробничої, фінансової, інвестиційної, що в результаті підвищить конкурентоспроможність підприємства та зумовить довгостроковий успіх компанії на ринку за допомогою впровадження у діяльність необхідних процедур та методів» [13].

Отже, управління розвитком – це поетапний процес, метою якого є підвищення рівня потенціалу підприємства і підвищення його конкурентоспроможності на ринку.

У теоретичній площині необхідно також розкрити поняття «розвиток підприємства», що сприятиме практичній імплементації процесу управління з високим рівнем результативності.

Таким чином, згідно з інформацією, зазначеною у таблиці 1, ми бачимо, що в сучасній економічній науці сформувався чотири види розвитку підприємств, а саме: сталий розвиток (характерна для нього якість, стабільність протягом довгострокового періоду); керований розвиток (проявляється під час використання суб'єктами управління інноваційних інструментів та методів); організаційний розвиток (при цьому здійснюється вдосконалення управління в середині підприємства); стратегічний розвиток (реалізується за допомогою стратегії розвитку).

Варто також зазначити, що розвиток як категорія визначає характер змін, які відбуваються у будь-яких предметах, системах, явищах. Розвиток як загальнонаукове поняття характеризується кількома змістовними властивостями, котрі його визначають: спрямованість; швидкість; результат; причинність.

Також виокремлюють дві форми розвитку будь-яких систем, явищ, процесів: прогрес (розвиток від «нижчого» до «вищого») та регрес (розвиток від «вищого» до «нижчого»).

Розвиток буває або екстенсивним, тобто характеризується проявом і збільшенням того, що вже є, чи інтенсивним, тобто супроводжується виникненням якісно нових форм. З іншого боку, розвиток буває або екзогенним, тобто «несправжнім «розвитком, зумовленим тільки ззовні, навколишнім світом, чи ендогенним, тобто «дійсний» розвиток, джерело якого знаходиться всередині об'єкта дослідження. Також відрізняють індивідуальний розвиток, розвиток якої-небудь окремої істоти загального розвитку.

Отже, розвиток підприємства – це сукупність змін різної економічної природи, спрямованості, інтенсивності, що об'єктивно відбуваються у соціально-економічній системі підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів, а також призводять до переходу та фіксації підприємства у різних організаційно-економічних станах (відносно стійкого характеру).

Розвиток підприємства може буди здійснено в різних формах (табл. 3).

Врахування особливостей різних процесів розвитку підприємств дасть можливість побудувати ефективну систему управління, визначити цілі, завдання, пріоритети та ресурси забезпечення й розвитку.

Наступним поняттям, яке необхідно дослідити, є «управління розвитком підприємства». Ключовим у цьому дослідженні є цілі підприємства, які зорієнтовані на розвиток.

Слід окреслити складові, що формують поняття «управління розвитком підприємства». Метою управління розвитком підприємства є створення та забезпечення передумов, за яких нововведення та інновації мали б найбільшу ефективність та капіталізацію. Об'єктом управління розвитком підприємства є процеси нововведень, вдосконалень, інновацій. Часовий простір управління розвитком підприємства визначається короткостроковою, середньостроковою, довгостроковою перспективами.

Пропонуємо таке бачення поняття «управління розвитком підприємства» – це поетапний управлінський процес планування, організації та контролю діяльності підприємства з метою введення та реалізації нововведень а майбутню перспективу.

Зазначимо, що об'єктивність розвитку підприємства як соціально-економічної системи визначається законом і принципами розвитку теорії організації. Суб'єктивність розвитку, у свою чергу, полягає у тому, що він залежить

Огляд підходів до визначення поняття «розвиток підприємства»

№ п/п	Автор, (рік)	Визначення, джерело	Обмеження у використанні
1	2	3	4
1	Коротков Е.М. (2000)	Сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєздатності системи; його здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища.	Дане визначення характеризує розвиток тільки як процес.
2	Тридід О.М. (2002)	Модель довгострокових дій підприємства, яку необхідно реалізувати для досягнення поставлених перед ним цілей.	Дане визначення може бути використано тільки зв процесі цілепокладання підприємства.
3	Афанасьєв М.В, Рогожин В.Д., Рудик В.І. (2003)	Досягнення якісного або кількісного приросту корисного результату в порівнянні з попереднім рівнем.	Розвиток безпосередньо пов'язано зі зростанням міри ефективності діяльності підприємства.
4	Пушкар О.І. (2003)	Найбільш повне задоволення інтересів ключових суб'єктів, що зацікавлені в діяльності підприємства: власників, персоналу та держави, що виражається у вирішенні трьох суперечностей: між інтересами даних суб'єктів, між потребами фінансування розвитку підприємства та поточними потребами суб'єктів.	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій щодо взаємодії визначених суб'єктів в процесі розвитку підприємства.
5	Раєвнева О.В. (2006)	Під розвитком підприємства автор розуміє процес формування нової дисипативної структури, вираженої в якісній зміні складу, структури і способу (моделей) функціонування системи, який проявляється в кризовій формі і спрямований на досягнення зміни глобальних цілей підприємства. Це унікальний процес трансформації підприємства, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його функціонування шляхом переведенням його в новий атрактор функціонування.	Досить універсальне та повне визначення розвитку підприємства як відкритої системи у просторі і часі.
6	Погорелов Ю.С. (2006)	Довготривала сукупність процесів кількісних та якісних змін в діяльності підприємства, які призводять до поліпшення його стану шляхом збільшення потенціалу підприємства протидіяти негативним впливам зовнішнього середовища.	Дане визначення можна трактувати з позиції сталого розвитку, що робить його недостатньо чітким
7	Бай С.І. (2009)	Іманентний процес, що спричиняє виникнення патологій, які є руйнівними для підприємства та не означають неодмінного поліпшення її якісних характеристик.	Дане визначення носить абстрактний характер без конкретних рекомендацій і розглянуто автором з песимістичної точки зору і односторонньо.
8	Табачникова Є.В. (2013)	Будь-яка якісна зміна системи.	З даного визначення незрозуміло, що саме мав автор на увазі під якісною зміною системи.

Закінчення табл. 2

1	2	3	4
9	Гаркуша О.Ю., Смирнов Є.М. (2014)	Трактують з позиції якісних та кількісних змін, що здатні забезпечувати зростання та збалансованість процесів, які відбуваються в організації, пристосовуючись до впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.	Дане визначення можна трактувати з позиції якісних та кількісних змін, що робить його недостатньо чітким.
10	Кубіній В.В., Костик Я.М., Мороз В.Р., Муска І.І. (2014)	Триєдиний процес: а) само налагодження, що дозволяє здійснити ті чи інші параметри, суттєві для цілі системи; б) саморозвитку, тобто система самостійно виробляє цілі розвитку та критерії, які визначають ступінь їх досягнення, володіє можливостями змінювати параметри, структуру та інші складові чи ознаки, які дозволяють системі розвиватися; в) самонавчання, коли система накопичує знання та досвід, що дозволяє їй самостійно визначати та формувати критерії, які, наприклад, обумовлюють стратегію чи тактику функціонування системи.	Автори наголошують на само налагодженні та саморозвитку, що суперечить принципам управління підприємством.
11	Лігоненко Л.О. (2015)	Дискретний процес, що відбувається в умовах відсутності чітких норм діяльності підприємства та контролю за їх виконанням, пов'язаний з реалізацією творчого потенціалу персоналу підприємства та орієнтований на досягнення довгострокових інтересів його учасників.	Неоднозначність трактування, а саме: процес є дискретним і в той же час відсутні чіткі норми діяльності та контролю, що унеможлиблює якісне управління підприємством.
12	Жилінська Л.О. (2016)	Процес вдосконалення, який не припиняється у часі, має еволюційний та революційний характер та відбувається з використанням як якісних, так і кількісних змін, задля переходу різноманітних підсистем на якісно новий рівень зростання, завдяки адаптації до факторів внутрішнього та зовнішнього середовища для досягнення максимально ефективного стану підприємства.	Поняття є загальним і адаптованим до сучасних вимог господарювання.
13	Венжега Р.В. (2017)	Сукупність кількісно-якісних змін у системі, що впливає на ускладнення її структури, під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, у результаті чого підвищується життєздатність системи, ефективність використання ресурсів, нарощується її потенціал, гнучкість та адаптивність у мінливому середовищі, а також досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.	Поняття є абстрактним.

від можливості людини, її умінь, розумових і фізичних здатностей приймати адекватні рішення, реалізація яких призведе до росту продуктивності праці, насиченню ринку високотехнологічною і якісною продукцією, ство-

рення нових підрозділів виробництва або ж перетворенню старих, ведучих до якісно-кількісного розвитку [3, с. 100].

Основними факторами впливу, які спонукають підприємство до розвитку, є: вплив зовніш-

Форми розвитку підприємства

Форми розвитку підприємства	Сутність форм розвитку підприємства
Революція	Стрибок, фазовий перехід, катастрофа, яка передбачає докорінну зміну підприємства
Еволюція	Форма розвитку, яка передбачає поступальну, повільну якісну зміну на основі адаптації підприємства до швидко змінюваних умов середовища
Прогресивний розвиток	Зміна якості системи від нижчого до вищого, процеси, які забезпечують підвищення ефективності функціонування виробничо-комерційної системи підприємства, поліпшення якості його діяльності
Регресивний розвиток	Зниження якісного рівня, деградація організації, падіння її якісних і кількісних характеристик
Ринковий розвиток	Відображає процес розширення споживачів, клієнтури
Загальнокорпоративний розвиток	Сукупність змін, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства внаслідок загальносистемних процесів
Внутрішньокорпоративний (локальний) розвиток	Зміни, які відбуваються у соціально-економічній, структуро-функціональній та організаційно-функціональній складових
Організаційний розвиток	Відображає процес розвитку сфер відповідальності, систем управління, ініціатив тощо
Техніко-технологічний розвиток	Зміни техніко-технологічної системи підприємства, що зумовлюють підвищення (зниження) рівня прогресивності технологічних процесів, рівня технічної ефективності функціонування виробництва
Соціальний розвиток	Сукупність змін, які зумовлюють покращання (погіршення) соціально-психологічного клімату на підприємстві, а також його перехід на якісно новий рівень
Економічний розвиток	Сукупність безперервних змін, які сприяють удосконаленню (погіршенню) методів, способів, форм економічних розрахунків та всієї економічної роботи
Спрямований розвиток	Сукупність змін, що виникають і впливають на соціально-економічну систему підприємства в одному напрямі
Циклічний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, які характеризуються коливанням ефективності діяльності, розміру витрат та інших показників діяльності підприємства
Спіральний розвиток	Безперервно повторювана послідовність змін, що характеризується не тільки циклічними коливаннями показників (параметрів) діяльності підприємства, але і їх переходом на якісно новий рівень
Лінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрям котрих можна апроксимувати у лінійну функцію
Нелінійний розвиток	Сукупність змін, загальний напрям яких не можна апроксимувати у лінійну функцію
Рівномірний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються з однаковою швидкістю або з однаковим прискоренням
Нерівномірний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, що відбуваються зі змінною швидкістю стрибкоподібно чи зі змінним прискоренням
Абсолютний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, котрі можна виміряти у вартісних, натуральних або умовних одиницях, які приводять до абсолютного зростання чи зменшення показників
Відносний розвиток	Сукупність змін у соціально-економічній системі підприємства, котрі можна виміряти відносно інших економічних показників, їх зростання або зменшення показників

Прогнозований розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, які може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю
Випадковий розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, котрі не може передбачити керівництво підприємства з достатньою ймовірністю
Екстенсивний розвиток	Прояв із збільшенням того, що вже досягнуто (кількісний розвиток)
Інтенсивний розвиток	Виникнення якісно нових форм (якісний розвиток)
Діловий розвиток	Спрямування ресурсів туди, де вони забезпечуватимуть максимальну конкурентоспроможність протягом максимально великого проміжку часу
Сталий розвиток	Розвиток обумовлений впливом факторів внутрішнього і зовнішнього середовища, характеризується збільшенням його потенціалу, попиту та пропозиції, масштабу діяльності, можливістю забезпечити безперервний процес виробництва та зберігати платоспроможність протягом тривалого періоду
Керований розвиток	Виділена у складі підприємства система, в якій об'єднано процеси реструктуризації, реінжинірингу, інноваційні та інвестиційні процеси, що ведуть до кількісних і якісних змін у всіх функціональних підрозділах підприємства, а також контури управління на основі зворотних зв'язків, де вирішуються завдання стратегічного і тактичного управління, а також запускаються механізми самоорганізації оперативного управління розвитком
Спонтанний розвиток	Зміни у соціально-економічній системі підприємства, котрі не є результатом осмислених дій менеджерів підприємства, а виникають випадково
Адаптивний розвиток	Зміни, які мають на меті пристосування характеру функціонування підприємства до поточних умов діяльності (внутрішнього та зовнішнього характеру)
Реактивний розвиток	Зміни, що відбуваються у соціально-економічній системі підприємства, спричинені зміною першого рівня аналізу
Випереджаючий розвиток	Зміни соціально-економічної системи підприємства, котрі передують іншим змінам другого рівня аналізу
Елементний розвиток	Зміни, які виникають та відбуваються у межах одного структурного елемента, бізнес-процесу тощо та істотно не впливають на інші характеристики соціально-економічної системи підприємства
Інтегральний розвиток	Сукупність змін, що виникають, відбуваються та впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо, впливаючи на аналогічні процеси
Системний розвиток	Зміни, які виникають, відбуваються й впливають на декілька структурних елементів, бізнес-процесів тощо та істотно впливають на всі характеристики соціально-економічної системи підприємства
Простий розвиток	Зміни, котрі не забезпечують переходу соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
Розширений розвиток	Зміни, які забезпечують перехід соціально-економічної системи підприємства на якісно новий рівень функціонування
Конвергенційний (адаптивний) розвиток	Включає як зовнішню, так і внутрішню адаптацію підприємства до умов його діяльності, що змінюються
Дивергенційний (слабкоадаптивний) розвиток	Є складовою частиною еволюційного типу розвитку, але відповідає класу регресивного розвитку, характеризується неможливістю керівництва здійснювати адаптивні регулюючі впливи на діяльність підприємства через недостатність або відсутність відповідної ресурсної підтримки і потенціалу розвитку
Синхронізований розвиток	Зумовлений наявністю загального динамічного циклу розвитку підприємства
Десинхронізований розвиток	Є антиподом синхронізованого розвитку і характеризується неузгодженістю ритму життєдіяльності підприємства і зовнішнього середовища або основних сфер життєдіяльності підприємства

Систематизовано автором на основі [4; 6; 10; 14]

ніх факторів (інтеграційні процеси на світовому ринку); застарілий стиль та методи управління; накопичення потенціалу розвитку (ресурси та компетенції), тобто необхідність його реалізації; зміна цільових орієнтирів споживачів (покупців) підприємства, що зумовлює потребу в удосконаленні як самого продукту (товару, роботи, послуги), так і системи його збуту (реалізації), усіх складників маркетингового комплексу підприємства; «формування основними конкурентами нових довгострокових конкурентних переваг обумовлює зацікавленість у впровадженні їхнього досвіду, знаходження нових підходів до ведення бізнесу (на засадах реінжинірингу, бенчмаркінгу тощо)» [1].

Сутність управління розвитком підприємства полягає в здійсненні цілеспрямованої, управлінської дії суб'єкта управління на об'єкт управління. Суб'єкт управління – це керівник та співробітники, що очолюють підрозділи. Об'єкт управління – це поєднання всіх елементів виробництва. Управлінська діяльність, яка виникає як наслідок тісної співпраці між суб'єктами та об'єктами, породжує методологію та процес управління, а також визначає рівні управління розвитком підприємства.

На рис. 1 схематично показано елементи системи управління розвитком підприємства.

В основі системи управління розвитком підприємства лежить система управління, що дає змогу комплексно підходити до процесу взаємодії різних елементів, які приймають участь в управлінських процесах. Ключовим пріоритетом управління розвитком підприємством є досягнення цілей розвитку. Формування цілей –

це вихідний пункт розвитку. А.А. Пилипенко дає таке визначення поняттю: «ціль – це конкретний стан окремих характеристик підприємства, досягнення яких є бажаним і на досягнення яких спрямована її діяльність [10, с. 103]. Важливо поставити реальні цілі, що відповідають концепції діяльності підприємства. Коригування цілей можливе лише за умови впливу зовнішніх факторів, які можуть призводити до ризикових ситуацій (банкрутство, втрати ринків збуту тощо).

Для досягнення цілей підприємства можуть застосовуватися різні методи. Згідно з тлумачним словником економіста за редакцією С.М. Гончарова, «метод – спосіб досягнення мети, цілі, програми, плану завдяки впорядкуванню певним чином діяльності» [4, с. 184]. «Методи управління – це способи здійснення управлінської діяльності, застосовувані для постановки і досягнення її цілей». Тобто управлінська діяльність здійснюється через методи управління. Під час вибору методів управління необхідно звертати увагу на галузеві особливості підприємства. Методи управління мають охоплювати всі процеси управління.

Функція управління – це види діяльності щодо об'єкта, які зумовлюються кооперацією та поділом роботи, що виконується серед управлінського персоналу. Кожна функція складається з послідовності взаємопов'язаних дій для виконання поставленої ролі управління. За допомогою функції управління можна здійснювати управлінський вплив. Основними функціями управління розвитком підприємства є: планування, організація та контроль.

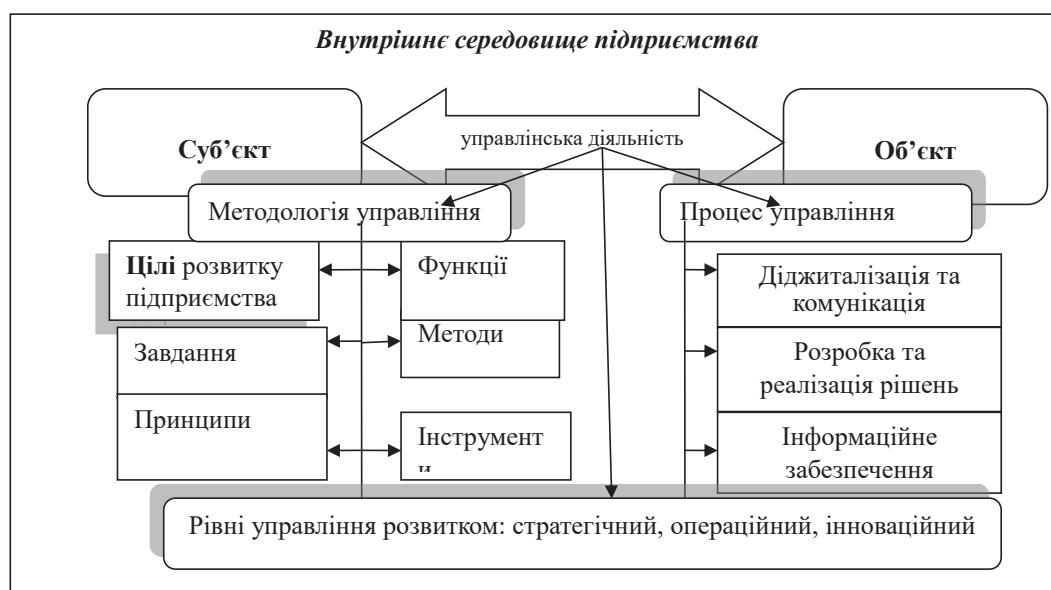


Рис. 1. Система управління розвитком підприємства

Джерело: власна розробка автора

Вправне застосування інструментів управління суттєво допомагає керівникам у забезпеченні розвитку підприємства. Інструменти управління розвитком підприємства – це «засіб, за допомогою якого забезпечується функціонування підприємства і під впливом якого відбуваються зміни у діяльності суб'єктів господарювання».

Аналізуючи наукові здобутки вчених-економістів із питання, що розглядається, виділимо основні інструменти управління, які будуть характерними для промислового підприємства:

- економічні, вони орієнтовані на створення оптимальних умов здійснення розвитку підприємства;

- технологічні – це техніко-технологічне забезпечення процесів здійснення управління розвитком підприємства;

- адміністративно-правові, ці інструменти мають обов'язковий характер, нормативно оформлені і направлені на регламентне та організаційне оформлення системи взаємовідносин у процесі управління розвитком підприємства;

- соціально-психологічні (соціальні: корпоративна культура, норми моралі, етика, правила внутрішнього розпорядку, умови для відпочинку і роботи, охорони праці);

- контролінг, відповідальний за зворотній зв'язок у управлінні;

- мотивація – спонукає працівників підприємства до ефективної роботи;

- інструменти бенчмаркінгу, реінжинірингу, аутсорсингу, грейдингу;

- діджиталізації.

Запропоновані нами інструменти управління розвитком промислових підприємств дозволяють адаптувати процес управління до сучасних умов господарювання.

Погоджуємося з думкою Л.М. Іванова-Швець та А.О. Корсакова, які під принципами управління розуміють основні правила, положення та норми, яким мають слідувати керівники та спеціалісти в процесі управління підприємством [7, с. 45]. Будь-яке підприємство повинно керуватися принципами, що зумовлюють основні аспекти керування та здійснення діяльності.

Отже, на основі опрацьованих джерел основними принципами управління розвитком промислового підприємства є: безперервність (постійний розвиток підприємства); реалізація (поставлені цілі та їх відповідність наявним ресурсам); пріоритетність (дотримання стратегії розвитку); ефективність або результативність (підприємство має бути прибутковим); гнучкість (адаптація до сучасних умов господа-

рування); інноваційність (розвиток інновацій на підприємстві).

Сьогодні основним завданням управління розвитком промислових підприємств є зміна соціальної орієнтації системи управління:

- адаптація до інтегрованого ринкового середовища;

- забезпечення ефективного використання потенціалу підприємств;

- завоювання та утримання конкурентних позицій на ринку;

- усунення диспропорцій при відхиленнях від запланованої поведінки підприємства;

- розвиток та реалізація соціальних проектів;

- екологічна відповідальність;

- розвиток стратегічного планування (тому що предмет дослідження – промислові підприємства).

Хочемо зупинити увагу на стратегічному плануванні на промислових підприємствах, бо вважаємо його основним інструментом подолання нестабільності під впливом зовнішнього середовища.

Генрі Мінцберг визначає стратегію у вигляді 5 комбінацій, а саме:

- стратегія – план дій (Plan);

- стратегія – хитрість, тобто дії, націлені на те, щоб перехитрити своїх супротивників (Ploy);

- стратегія – порядок дій, тобто план може бути не реалізований, але порядок дій повинен бути забезпечений в будь-якому випадку (Pattern);

- стратегія – позиція в навколишньому середовищі, тобто зв'язок зі своїм оточенням (Position);

- стратегія – перспектива, тобто бачення того стану, до якого треба прагнути (Perspective).

В.Д. Немцов, Л.Є. Довгань наголошують, що стратегія – загальний, усебічний план досягнення цілей, а О. Белорус, В. Рогач визначають її як набір принципів і правил для прийняття довгострокових рішень.

Отже, проаналізувавши бачення вчених стосовно поняття «стратегія» можна сказати, що немає загальноприйнятого визначення. Кожне з вище зазначених визначень по своєму важливе і додає якісь свої суттєві елементи.

Формулювання стратегії проводиться менеджерами вищої ланки управління, які повинні мати чітке уявлення про стратегічні напрями діяльності підприємства. Також вони повинні ґрунтовно розглядати програму дій щодо підвищення ефективності діяльності промислового підприємства. Менеджери в процесі формування стратегії переглядають окремі процедури, розробляють і впроваджують нові. Сам процес формування стратегії – це один з бізнес-процесів підприємства, який

має обов'язково впроваджувати нові технології, нові підходи в управлінні, пошук нових ресурсів.

Зарубіжні дослідження, об'єктом яких був вплив стратегічного планування на фінансові показники діяльності підприємства, виявили, що систематичне використання стратегічного планування спроможне значно покращити результати діяльності. Базовою перепороною щодо впровадження стратегії розвитку на будь-якому підприємстві є те, що розвиток приймається далеко не всіма керівниками компанії, що приводить до затримання або непорозуміння у діяльності підприємства.

Висновки з даного дослідження. Формування стратегії розвитку промислового підприємства – це важлива робота, від якої залежить майбутнє. Це мистецтво управлінського персоналу, яке в майбутньому надає певних конку-

рентних переваг і забезпечує життєдіяльність підприємства.

Отже, для забезпечення розвитку підприємства суб'єктам, як рушійній силі, що запускає в його у роботу, слід дотримуватися цілей підприємства та стратегії управління, також узгоджувати управлінські дії та обґрунтовувати рішення щодо поставлених цілей розвитку між структурними одиницями підприємства.

Ефективне управління розвитком промислових підприємств є тим ключовим фактором, який веде до реалізації всіх поставлених цілей та успішного функціонування підприємства в майбутньому.

Українська економіка потребує розроблення методології для впровадження управління розвитку промислового підприємства в практичну діяльність підприємств, що буде розглянуто у наступних підрозділах цього дослідження.

Список використаних джерел:

1. Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Фінансове забезпечення розвитку підприємств : монографія / Бланк І.О., Лігоненко Л.О., Гуляєва Н.М. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2011. 344 с.
2. Бурмака М.М. Управління розвитком (підприємства на прикладі підприємств будівельної галузі): монографія. / М.М. Бурмака, Т.М. Бурмака. Харків : ХНАДУ, 2011. 204с.
3. Василенко В.А. Организационно-циклическая и структурно-функциональная модели развития организации. *Культура народов Причерноморья*. 2011. № 232. С. 100–107.
4. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий : монография / В.А. Василенко. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.
5. Гончаров С.М., Кушнір Н.Б. Тлумачний словник економіста / [С.М. Гончаров, Н.Б. Кушнір]; за ред. проф. С.М. Гончарова. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
6. Грозний І.С. Аналіз підходів до управління розвитком промислового підприємства. *Економіка природокористування та охорони навколишнього середовища*. 2012. Вип. 224. Т. XIII. С. 51–57.
7. Дроздов І.Н. Управление развитием организации : Учебное пособие. Владивосток : ПИППККГС, 2001. – 110 с.
8. Иванова-Швец Л.Н. Управление персоналом / Иванова-Швец Л.Н., Корсакова А.А., Тарасова С.Л. Москва: ЕАОИ, 2008. 200 с.
9. Кондратенко Н.О. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. *Соціальна економіка*. 2016. № 2. С. 93–97.
10. Теоретичні аспекти управління інноваційним розвитком промисловості регіону. URL: file:///C:/Users/Sanya/Downloads/se_2016_2_15.pdf (дата звернення 11.06.2019)
11. Ляшенко В.И. Регулирование развития экономических систем: теория, режимы, институты : монография / В.И. Ляшенко. Донецк : ДонНТУ, 2006. 668 с.
12. Пилипенко А.А. Менеджмент: підручник / А.А. Пилипенко, С.М. Пилипенко, І.П. Отенко. Харків : ІНЖЕК, 2005. 457 с.
13. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: монографія / О.В. Раєвнева. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
14. Фоменко А.В., Кучмай Ю.І. Удосконалення управління розвитком підприємств машинобудівної галузі. *Вісник НТУ «ХП»*. 2014. № 65 (1107). С. 184–189.
15. Kasych A., Vochozka M. Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Маркетинг і менеджмент інновацій*, 2017, № 2. URL: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf (дата звернення 11.06.2019)

References:

1. Blank I.O., Lihonenko L.O., Hulciaieva N.M. (2011) Finansove zabezpechennia rozvytku pidpriumstv [Financial support for enterprise development]. Kyiv: Kyiv. nats. torh.-ekon. un-t. (in Ukrainian)
2. Burmaka M.M. (2011) Upravlinnia rozvytkom (pidpriumstva na prykladі pidpriumstv budivelnoi haluzi) [Management of development (enterprises on the example of enterprises of the construction industry)]. Kharkiv: KhNADU, 2011. 204s. (in Ukrainian)

3. Vasilenko V. A. (2011) Orhanyzatsyonno-tsyklycheskaia y strukturno-funktsyonalnaia modely razvytyia orhanyzatsyy [Organizational-cyclic and structural-functional models of the organization]. *Kultura narodov Prychernomoria*. Vol. 232. pp. 100–107. (in Ukrainian)
4. Vasilenko V.A. (2005) Dyahnostyka ustoichyvoho razvytyia predpriaty: monohrafiya [diagnostics of sustainable development of enterprises]. Kyiv: TsUL. (in Ukrainian)
5. Honcharov S.M., Kushnir N. B. (2009) Tlumachnyi slovnyk ekonomista [The economist's explanatory dictionary] K.: Tsentр uchbovoi literatury.
6. Hroznyi I.S. (2012) Analiz pidkhodiv do upravlinnia rozvytkom promyslovoho pidpriemstva [Analysis of approaches to industrial development management]. *Ekonomika pryrodokorystuvannia ta okhorony navkolyshnoho seredovyshcha*. Vol. 224 (XIII). pp. 51–57.
7. Drozdov Y.N. (2001) Upravlyenye razvytyem orhanyzatsyy [Organization Development Management]. Vladyostok: PYPKKHS.
8. Yvanova-Shvets L. N. (2008) Upravlyenye personalom [Personnel Management]. Moskva: EAOY.
9. Kondratenko N.O. (2016) Teoretychni aspekty upravlinnia innovatsiinym rozvytkom promyslovosti rehionu. *Soczial`naya e`konomika*. Vol. 2. pp. 93–97. (in Ukrainian)
10. Liashenko V.Y. (2006) Rehulyrovanye razvytyia ekonomycheskykh system: teoriya, rezhymy, ynstytuty [Regulation of the development of economic systems: theory, regimes, institutions]. Donetsk: DonNTU. (in Ukrainian)
11. Pylypenko A.A. (2005) Menedzhment [Management]. Kh.: INZhEK. (in Ukrainian)
12. Raievnjeva O.V. (2006) Upravlinnia rozvytkom pidpriemstva: metodolohiia, mekhanizmy, modeli [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models]. Kharkiv: VD «INZhEK». (in Ukrainian)
13. Fomenko A.V., Kuchmai Yu.I. (2014) Udoskonalennia upravlinnia rozvytkom pidpriemstv mashynobudivnoi haluzi [Improvement of development management of enterprises of machine-building industry]. *Visnyk NTU «KhPI»*. Vol. 65 (1107). pp. 184–189. (in Ukrainian)
14. Kasych A., Vochozka M. (2017) Teoretikal and methodical principles of managing of managing enterprise sustainable development. *Marketynh i menedzhment innovatsii*. Vol 2. Available at: http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/sites/default/files/mmi2017_2_298_305.pdf (accessed 11.06.2019) (in Ukrainian)

Мацко Н.Г.аспірантка кафедри економіки підприємства
Одеського національного політехнічного університету**Matsko Nataliia**

Odessa National Polytechnic University

ІННОВАЦІЙНИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ПІДСИСТЕМА ПОТЕНЦІАЛУ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ

INNOVATION POTENTIAL AS A SUBSYSTEM OF POTENTIAL FOR INNOVATIVE DEVELOPMENT

У роботі розглянуто поняття та підходи до визначення інноваційного потенціалу підприємства. Визначено місце та розкрито сутність інноваційного потенціалу як підсистеми потенціалу інноваційного розвитку. Підкреслено важливість компетентного управління інноваційним потенціалом та потенціалом інноваційного розвитку. Розглянуто чинники впливу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування підприємства на рівень інноваційного потенціалу. Деталізовано фактори зовнішнього середовища та представлено їх як інноваційний клімат підприємства. Також визначено структуру інноваційного потенціалу, показники оцінки його елементів та інтегральний показник, що відображає загальний рівень потенціалу. Водночас розглянуто поняття потенціалу інноваційного розвитку. Наведено складники та умови формування визначеного поняття. Виділено етапи управління формуванням потенціалу інноваційного розвитку.

Ключові слова: інноваційний потенціал, потенціал інноваційного розвитку, формування потенціалу розвитку, управління потенціалом.

В работе рассмотрены понятия и подходы к определению инновационного потенциала предприятия. Определено место и раскрыта сущность инновационного потенциала как подсистемы потенциала инновационного развития. Подчеркнута важность компетентного управления инновационным потенциалом и потенциалом инновационного развития. Рассмотрены факторы влияния внешней и внутренней среды функционирования предприятия на уровень инновационного потенциала. Детализированы факторы внешней среды и представлены как инновационный климат предприятия. Также определена структура инновационного потенциала, показатели оценки его элементов и интегральный показатель, отражающий общий уровень потенциала. Рассмотрено понятие потенциала инновационного развития. Представлены составляющие и условия формирования определенного понятия. Выделены этапы управления формированием потенциала инновационного развития.

Ключевые слова: инновационный потенциал, потенциал инновационного развития, формирование потенциала развития, управление потенциалом.

In almost all modern economic theories, innovation is a recognized source of growth. A special source of growth that allows both the individual economic entity and the whole system to develop is its innovative potential. This category in the economic system is considered, basically, as a separate element that is used in solving the tasks of economic entities. The concept of innovation potential is used to summarize the resources that an economic entity can attract in the course of an innovation activity. Innovation potential is at the heart of the development of innovative development potential, as it contains potential development opportunities on an innovative basis. The article considered the concept and approaches to determining the innovation potential of the enterprise. Innovative potential is considered from the following positions: from the resource position, from the possibility of using resources and from the point of view of the goals of the innovation project and/or strategy of the enterprise. The place and the essence of innovation potential have been identified as a subsystem of innovation development potential. There is emphasized the importance of competent management of innovative potential and potential of innovative development. There are considered the factors of influence of external and internal environments of functioning of the enterprise on the level of innovative potential. All influencing factors should be seen as areas for increasing the level of innovation potential. Environmental factors are detailed and presented as an innovative climate of the enterprise. There are considered the

structure of the innovation potential is also defined, the indicators of evaluation of its elements and the integral indicator that reflects the overall level of potential. Also, there is considered the concept of innovative development potential. There are presented the components of a certain concept, such as market, production and innovation. At the same time, innovation potential is considered as a subsystem of innovation development potential. The stages of managing the development of innovative development potential are also highlighted.

Key words: innovative potential, innovative development potential, the formation of development potential, management of potential.

Постановка проблеми. Визнанням фактором зростання як окремого підприємства, так і країни загалом є інновації, що за класичним визначенням Й. Шумпетера є комерціалізованою новою комбінацією науки та виробництва. Інноваційна основа економічного розвитку сприяє підвищенню наукомісткості виробництва підприємств та промисловості загалом, що стимулює структурну перебудову економіки. Інновації є результатом інноваційної діяльності, спроможність до якої визначається рівнем інноваційного потенціалу підприємства. Перед підприємствами постає необхідність у перманентній підтримці та нарощуванні інноваційного потенціалу для забезпечення стабільності інноваційної діяльності, що забезпечить конкурентоспроможність підприємства, його гнучкість та стійкість до змін середовища функціонування. У зв'язку з цим визначення сутності, дослідження особливостей управління та оцінки інноваційного потенціалу набувають актуальності в сучасних економічних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питаннями розвитку інноваційної діяльності, визначенням сутності інноваційного потенціалу, факторів впливу та особливостям його управління присвятили свою увагу багато вітчизняних та зарубіжних учених-економістів: А. Глущенко, М. Джаман, В. Захарченко, О. Маслак, М. Пашкевич, І. Ясенкова та ін. Незважаючи на велику кількість наукових праць, питання визначення сутності інноваційного потенціалу в контексті потенціалу інноваційного розвитку потребують досліджень та уточнень.

Мета статті. Метою статті є дослідження сутності інноваційного потенціалу в контексті потенціалу інноваційного розвитку.

Виклад основного матеріалу дослідження. Інноваційний потенціал є частиною потенціалу підприємства та одночасно входить до кожного із складників потенціалу: виробничого, науково-технічного, кадрового, інфраструктурного. Аналіз наукових джерел показав, що поняття інноваційного потенціалу формується залежно від аспектів дослідження науковців, а єдиного визначення цієї категорії немає. Так, інноваційний потенціал розглядається з ресурс-

ної позиції, з позиції можливості використання ресурсів та з позиції реалізації цілей інноваційного проекту та/або стратегії підприємства. Щодо ресурсного підходу відмічаємо, що інноваційний потенціал не визначається лише наявними ресурсами, оскільки ресурси існують незалежно від економічних суб'єктів господарювання, а існування потенціалу неможливе без існування господарюючого суб'єкта. Можливість використання ресурсів та реалізація поставлених цілей також не повною мірою відображають сутність та потребують уточнень категорії. Сучасні науковці формують синтетичне (інтегральне) визначення інноваційного потенціалу, засноване на класичних підходах до його визначення, що враховують одночасно ресурси, необхідні для ведення інноваційної діяльності, можливість або здатність до використання ресурсів та здатність досягати поставлених цілей інноваційної діяльності.

У роботі [1] інноваційний потенціал визначають як наявність ресурсів у поєднанні з умовами, які забезпечують сукупну можливість підприємства генерувати нові знання та впроваджувати інновації [1]. Науковці [2] дотримуються схожої думки та визначають інноваційний потенціал як сукупність ресурсів та їхню комбінацію, які безпосередньо беруть участь в інноваційному процесі, перебувають у взаємозв'язку, і факторів, що створюють необхідні умови для ефективного використання цих ресурсів з метою досягнення відповідних орієнтирів інноваційної діяльності і підвищення конкурентоспроможності підприємства загалом [2, с. 147].

Автор [3] переконаний, що інноваційний потенціал здатний навіть змінювати, покращувати прогрес самого розвитку дифузії інновацій, та розуміє це поняття як сукупність наявних у країні інтелектуальних, технологічних, науково-виробничих ресурсів з відповідним їх інфраструктурним забезпеченням, які здатні створювати нові знання, та ефективний механізм їх комерційного застосування [3, с. 28]. У роботі [4] визначають інноваційний потенціал підприємства як стратегічну здатність підприємства до реалізації невикористаних можливостей інноваційних ресурсів [4, с. 195].

Науковці [5] виділяють чотири категорії інноваційного потенціалу:

– базовий потенціал – забезпечує можливість реалізації інноваційної діяльності, досягнення цілей, створення економічних цінностей та одержання прибутків від діяльності. Базовий потенціал пов'язаний із конкурентними перевагами підприємства.

– прихований потенціал – активи, що не мають конкретної переваги на сучасному етапі, але можуть набуті ознак базових;

– збитковий потенціал – виявляється у споживанні ресурсів без прибутку від діяльності;

– пересічний потенціал – активи, що забезпечують використання інших складників потенціалу (ефективна система збуту, система управління фінансами).

Посилення темпу науково-технологічного прогресу зумовлює вирішення питань компетентного управління наявним рівнем потенціалу з метою ефективного використання ресурсів та управління розробленням і впровадженням заходів щодо нарощення потенціалу. У роботі [6] рівень загальної фактичної ефективності управління зазначеними процесами (E) можна виразити відношенням використаного потенціалу підприємства ($ВП$) до нарощеного ($НП$) (формула 1):

$$E = \frac{ВП}{НП} . \quad (1)$$

Якщо показник ефективності управління потенціалом підприємства згідно із формулою 1 менше одиниці, то це свідчить про наявність невикористаного потенціалу та про необхідність розроблення додаткових управлінських заходів. Якщо значення цього показника близьке до одиниці, то управління потенціалом на підприємстві ефективне [6].

Для забезпечення ефективності управління інноваційним потенціалом необхідно застосовувати комплексний підхід, що враховує формування та оптимальне використання складників потенціалу. Науковці не дійшли єдиної думки щодо структури інноваційного потенціалу. Автор [3] відмічає єдність трьох складників інноваційного потенціалу, що зумовлюють один одного:

– ресурсний: природні, матеріально-технічні, людські, інформаційні, фінансові ресурси;

– внутрішній складник: система організації та управління (виробництвом нових видів продукції, впровадженням нових удосконалених технологій, дослідницькою та раціоналізаторською діяльністю), система комерціалізації (зв'язок з ринком інновацій);

– результативний складник: система маркетингу (дослідження і аналіз попиту), система пропозицій (науково-технічних робіт, ліцензій, раціоналізаторських пропозицій, патентів).

Науковці [5] виділяють ринкову, інтелектуальну, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну, фінансову, мотиваційну, комунікаційну та науково-дослідницьку складові частини.

У роботі [7] виділяють такі складові частини інноваційного потенціалу: матеріально-технічні ресурси, кадрову, інтелектуальну, інформаційну та ринкову складові частини. Визначення складників потенціалу дає можливість його оцінки для встановлення відповідності його рівня необхідним завданням (таблиця 1).

Оцінку інноваційного потенціалу підприємства доцільно здійснювати в такій послідовності: аналіз структури інноваційного потенціалу; виявлення ступеня використання внутрішніх інноваційних можливостей підприємства; оцінка рівня інноваційної активності підприємства [4, с. 195].

Для визначення показника інноваційного потенціалу підприємства можна застосовувати інтегральний індикатор, що, на думку

Таблиця 1

Показники оцінки складників інноваційного потенціалу

Складники	Показники оцінки
Матеріально-технічний	техніко-економічні показники використання матеріально-технічної бази
Кадровий	– загальна чисельність працівників, зайнятих у НДДКР; – структурний розподіл чисельності персоналу за видами діяльності, – за кваліфікаційними групами
Інтелектуальний	– плінність працівників високої кваліфікації; – питома вага інженерно-технічного персоналу і науковців; – показник винахідницької (раціоналізаторської) активності; – показник освітнього рівня
Інформаційна	– повнота інформації; – точність інформації; – суперечливість інформації
Ринкова	SWOT-аналіз

Джерело: складено на основі [7]

автора, найбільш точно і достовірно відображає рівень потенціалу, який розраховується за формулою 2 [8]:

$$I = \sqrt[n]{I_1 * I_2 * I_3 * \dots * I_n}, \quad (2)$$

де n – кількість показників у групі розрахунку;

I_n – значення показників групи.

Сукупний інтегральний індикатор визначається як середнє арифметичне сукупних індикаторів складників інноваційного потенціалу [8, с. 415].

Автор [9] визначив етапи управління формуванням потенціалу інноваційного розвитку та розуміє цей процес як процес перетворення (нарощування) наявного потенціалу так, щоб властивості кожного з його окремих елементів забезпечували максимальне використання усіх інших елементів, а їхня сукупність надавала нової властивості підприємству як цілісному об'єкту в умовах обмежень зовнішнього середовища [9, с. 69]:

- визначення цілей і завдання формування потенціалу розвитку;
- збір та упорядкування інформації щодо стану інноваційного потенціалу;
- оцінка стану потенціалу;
- генерування альтернативних варіантів бажаного (проектного) потенціалу;
- вибір одного або комбінація варіантів потенціалу інноваційного розвитку;
- розроблення заходів щодо втілення вибраних варіантів;
- реалізація вибраних варіантів бажаного (проектного) рівня потенціалу інноваційного розвитку.

Автори [10] пропонують комплекс динамічно взаємоузгоджених процесів щодо управління інноваційним розвитком, що дає змогу гармонізувати цілі та можливості організації та формує на їхній основі ключові фактори успіху [10]: розроблення стратегічних цілей та визначення ресурсних потреб за участю підрозділів; тактичне планування діяльності підприємства на конкретний період; удосконалення господарсько-технологічного процесу; організація участі підрозділів у вдосконаленні системи управління; організація участі у вдосконаленні комунікацій між підрозділами; організація участі підрозділів у вдосконаленні: управління транспортними операціями, системи навчання персоналу, системи мотивування, системи якості, маркетингової політики, системи розподілу прибутків, фінансової та інформаційної політики.

Наскільки ефективно буде реалізовуватися інноваційний потенціал, залежить не тільки від організації управління, але й від чинників

впливу внутрішнього та зовнішнього середовищ функціонування.

Науковці [11] поділяють фактори, що визначають рівень інноваційного потенціалу, на такі групи:

1) фактори інноваційного процесу як безпосередньо самостійного об'єкта управління: стан системи управління; рівень розвитку виробництва; тип і орієнтація організаційної структури; тенденції економічної та інноваційної політики підприємства; розуміння потреб у змінах і готовність до них персоналу компанії;

2) фактори зовнішнього середовища: система регулювання й координації на рівні держави, галузі та регіону; стан економіки країни; законодавчо-нормативна база; науково-технологічний прогрес; політичні демографічні, природні, культурні та інші фактори;

3) фактори внутрішнього середовища: фактори, що впливають на потенційну можливість виробничого підприємства встановлювати й підтримувати успішне співробітництво з цільовими клієнтами, кооперацію та співпрацю тощо [11].

Насамперед автори [12] розглядають сукупність факторів зовнішнього середовища як інноваційний клімат, вплив якого визначається такими факторами, як:

- фактори ділового середовища: споживачі, партнери, державні регулятори, конкуренти;
- фактори загального середовища: культура, економіка, соціум, законодавча база;
- фактори глобального середовища: технологічне середовище, міжнародне середовище.

Фактори впливу на інноваційний потенціал можуть як позитивно впливати на нього, створюючи можливості до розвитку, так і негативно, що необхідно розглядати як імовірні ризики та розробляти відповідні заходи щодо їх нівелювання та перетворення на можливості. Складність середовища функціонування визначається різноманітністю факторів впливу на інноваційний потенціал. Організація управління повинна забезпечити гнучкість та адаптивність інноваційного потенціалу з метою досягнення максимальних фінансових результатів та стратегічних цілей у наявному середовищі функціонування.

Від ефективності управління формуванням, використанням та розвитком інноваційного потенціалу з належною оцінкою та врахуванням чинників впливу залежить потенціал інноваційного розвитку.

Так, інноваційний потенціал органічно пов'язує в собі основні потенційні можливості підприємства щодо здійснення інноваційного розвитку. З метою досягнення високого рівня інноваційного розвитку підприємству необ-

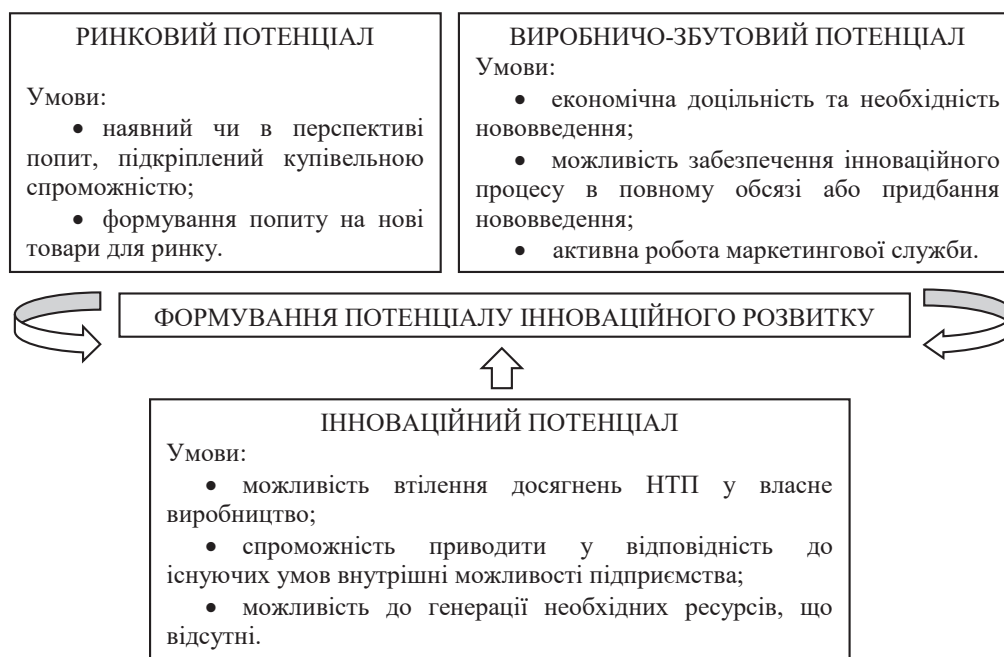


Рис. 1. Складові та умови формування потенціалу інноваційного розвитку

Джерело: складено автором

хідно мати не лише сукупність усіх матеріальних і нематеріальних активів, а і необхідні ефективні рішення, вміння, навички та інтуїція [13, с. 52]. Інноваційний потенціал лежить в основі потенціалу інноваційного розвитку, який розуміємо як здатність підприємства до формування техніко-технологічних, виробничих, фінансових та інтелектуальних можливостей з метою забезпечення безперервності та ефективності інноваційної діяльності підприємства.

Ероботі [14] розглядають поняття потенціалу інноваційного розвитку як взаємопов'язаний комплекс ринкового, виробничо-збутового та інноваційного потенціалів підприємства. На нашу думку, це досить слушний підхід, оскільки розвиток кожної із підсистем (ринкової, виробничо-збутової та інноваційної) забезпечить можливість отримання ефекту синергії від їхнього поєднання та формування потужного потенціалу інноваційного розвитку (рис. 1). При цьому інноваційний потенціал розглядається як підсистема потенціалу інноваційного розвитку.

Тільки підприємство, яке організує свою роботу так, щоб постійно накопичувати та реалізовувати інноваційний потенціал згідно зі стратегією інноваційного розвитку, буде стабільно конкурентоспроможним на сучасному ринку та зможе відповідати технологічній траєкторії розвитку промисловості в умовах становлення економіки знань [15, с. 239].

Висновки. Отже, інноваційний потенціал входить до складу та впливає на кожен із елементів потенціалу підприємства, та водночас існує опосередковано в структурі потенціалу. Найбільш доцільно розглядати це поняття з позиції інтегрального підходу, що враховує ресурси, можливості (здатність) та результативність. Інноваційний потенціал лежить в основі потенціалу інноваційного розвитку, прямо впливаючи на його рівень, та входить до його складу як підсистема поряд із виробничо-збутовим та ринковим потенціалами. Подальших досліджень потребують шляхи забезпечення можливості створення умов формування інноваційного потенціалу в контексті потенціалу інноваційного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Глушенкова А.А. Структура інноваційного потенціалу підприємств сфери телекомунікацій та інформатизації. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4 (18). С. 100–106.
2. Захарченко В.І., Корсікова Н.М., Меркулов М.М. Інноваційний менеджмент: теорія і практика в умовах трансформації економіки: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2012. 448 с.
3. Джаман М.О. Сучасний стан інноваційного потенціалу України. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 27–36.

4. Гаєвська Л.М. Інноваційний потенціал підприємства та його оцінка. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2017. № 15. С. 192–196.
5. Фарат О.В., Русин-Гриник Р.Р. Формування структури інноваційного потенціалу підприємства та особливості управління його розвитком. *Львівський національний політехнічний університет*. 2010. URL: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18782/1/57-273-278.pdf> (дата звернення 13.11.2019).
6. Пашкевич М. Ефективне управління інвестиційним потенціалом підприємств України. *Соціально-економічні проблеми і держава*. Вип. 1 (4). 2011. URL: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11pmsppu.pdf> (дата звернення: 15.11.2019).
7. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Система показників оцінки інноваційного потенціалу промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2010. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298> (дата звернення 11.11.2019).
8. Марченко В.М., Цвіркун А.С. Система управління інноваційним потенціалом на промислових підприємствах. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2017. С. 411–417. URL: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22386/1/EV2017_411-417.pdf (дата звернення 14.11.2019).
9. Пипенко І.С. Процес формування потенціалу розвитку підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2014. № 24. С. 65–77.
10. Підкамінний І.М., Ціпуринда В.С. Системні фактори впливу на інноваційний розвиток підприємства. *Ефективна економіка*. 2011. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (дата звернення 16.11.2019).
11. Кровіцький С.С., Мельник Л.М. Фактори впливу на інноваційний розвиток виробничого підприємства. *Актуальні задачі сучасних технологій: матеріали V Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль 17-18 листопада 2016)*. Тернопіль, 2016. URL: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20205/2/ConfATMT_2016vII_Krovitskyi_S_S-Factors_affecting_the_336.pdf (дата звернення 15.11.2019).
12. Яненко І.Г., Бабкова-Пилипенко. Інноваційний потенціал підприємства: складові та фактори впливу. *Науковий погляд*. 2015. URL: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/465/643> (дата звернення 11.11.2019).
13. Гурочкіна В.В. Інноваційний потенціал підприємства: сутність та система захисту. *Економіка: реалії часу*. 2015. № 5 (21). С. 51–57. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf> (дата звернення 14.11.2019).
14. Інноваційний потенціал підприємства. URL: http://km.fem.sumdu.edu.ua/images/stories/doc/innovat_potenc.pdf (дата звернення 16.11.2019).
15. Черкасова І.В. Аудит потенціалу інноваційного розвитку промислового підприємства. *Економічні інновації*. 2011. № 45. С. 237–242.

References:

1. Hlushenkova A.A. (2016) Struktura innovatsiinoho potentsialu pidpriemstv sfery telekomunikatsii ta informatyzatsii [Structure of innovation potential of telecommunication and informatics enterprises]. *Economy. Management. Business*, no. 4 (18), pp. 100–106.
2. Zakharchenko V.I., Korsikova N.M., Merkulov M.M. (2012) *Innovatsiinyi menedzhment: teoriia i praktyka v umovakh transformatsii ekonomiky: navch. posib.* [Innovation management: theory and practice in the conditions of economic transformation: tutorial tool]. Kyiv: Center for educational literature. (in Ukrainian)
3. Dzhaman M.O. (2016) Suchasnyi stan innovatsiinoho potentsialu Ukrainy [The current state of innovation potential of Ukraine]. *Economic Forum*, no. 3, pp. 27–36.
4. Haievska L.M. (2017) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva ta yoho otsinka [Innovative potential of the enterprise and its evaluation]. *Nikolaev National University of V. A. Sukhomlinsky*, no. 15, pp. 192–196.
5. Farat O.V., Rusyn-Hrynyk R.R. (2010) Formuvannia struktury innovatsiinoho potentsialu pidpriemstva ta osoblyvosti upravlinnia yoho rozvytkom [Formation of innovative potential structure of enterprise and features of management of its development]. *Lvivskyi natsionalnyi politekhnichnyi universytet* [Lviv National Polytechnic University] (electronic journal). Available at: <http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/18782/1/57-273-278.pdf> (accessed 13 November 2019).
6. Pashkevych M. (2011) Efektyvne upravlinnia investytsiynym potentsialom pidpriemstv Ukrainy [Effective management of the investment potential of Ukrainian enterprises]. *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava* [Socio-economic problems and the state] (electronic journal), vol. 1 (4). Available at: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2011/11pmsppu.pdf> (accessed 15 November 2019).
7. Maslak O.I., Kviatkovska L.A. (2010) Systema pokaznykiv otsinky innovatsiinoho potentsialu promyslovykh pidpriemstv [The system of evaluation indicators of industrial enterprises inno-

- vative potential]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economics] (electronic journal). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=298> (accessed 11 November 2019).
8. Marchenko V.M., Tsvirkun A.S. (2017) Systema upravlinnia innovatsiinym potentsialom na promyslovykh pidpriemstvakh [Innovative potential management system at industrial enterprises]. *Ekonomichnyi visnyk NTUU «KPI»* [Economic Bulletin of NTUU «KPI»] (electronic journal), pp. 411-417. Available at: http://ela.kpi.ua/bitstream/123456789/22386/1/EV2017_411-417.pdf (accessed 14 November 2019).
 9. Pypenko I.S. (2014) Protses formuvannia potentsialu rozvytku pidpriemstva [The process of formation of enterprise development potential]. *Economy of the transport complex*, no. 24, pp. 65–77.
 10. Pidkaminnyi I.M., Tsipurynda V.S. (2011) Systemni faktory vplyvu na innovatsiinyi rozvytok pidpriemstva [Systemic factors of influence on innovative development of the enterprise]. *Efektivna ekonomika* [Effective Economics] (electronic journal). Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=480> (accessed 16 November 2019).
 11. Krovitskyi S.S., Melnyk L.M. (2016) Faktory vplyvu na innovatsiinyi rozvytok vyrobnychoho pidpriemstva [Factors of influence on innovative development of production enterprise]. Proceedings of the *Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii: materialy V Mizhnarodnoi naukovy-tekhnichnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv* (Ukraine, Ternopil, November 17–18, 2016), Ternopil: Aktualni zadachi suchasnykh tekhnolohii. Available at: http://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/20205/2/ConfATMT_2016vII_Krovitskyi_S_S-Factors_affecting_the_336.pdf (accessed 15 November 2019).
 12. Yanenkova I. H., Babkova-Pylypenko. (2015) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: skladovi ta faktory vplyvu [Enterprise innovative potential: components and factors of influence]. *Naukovyi pohliad* [Scientific view] (electronic journal). Available at: <https://naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/465/643> (accessed 11 November 2019).
 13. Hurochkina V.V. (2015) Innovatsiinyi potentsial pidpriemstva: sutnist ta systema zakhystu [Enterprise innovation potential: essence and system of protection]. *Ekonomika: realii chasu* [Economy: the realities of time] (electronic journal), no. 5 (21), pp. 51–57. Available at: <http://economics.opu.ua/files/archive/2015/No5/51.pdf> (accessed 14 November 2019).
 14. Інноваційний потенціал підприємства [Innovative potential of the enterprise]. Available at: http://km.fem.sumdu.edu.ua/images/stories/doc/innovat_potenc.pdf (accessed 16 November 2019).
 15. Cherkasova I.V. (2011) Audyt potentsialu innovatsiinoho rozvytku promyslovoho pidpriemstva [Audit of innovative development potential of the industrial enterprise]. *Economic innovation*, no. 45, pp. 237–242.

УДК 658.8:334.716

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-37>**Мушникова С.А.**кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри фінансів
Національної металургійної академії України**Mushnykova Svitlana**

National Metallurgical Academy of Ukraine

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ
РОЗВИТКУ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА****THEORETICAL BASIS OF SAFETY DEVELOPMENT MANAGEMENT
OF INDUSTRIAL ENTERPRISE**

В умовах трансформаційно-інтеграційних процесів України у світове господарство провідне місце посідає промисловий комплекс. В умовах фінансово-економічної нестабільності більшість підприємств промислового комплексу стикається з труднощами розвитку своєї діяльності. Необхідним є розгляд теоретичного базису стосовно засобів управління безпекою розвитку підприємств. Задля визначення основного теоретичного поняття «безпека розвитку» у статті проведено дослідження сутнісного трактування понять «безпека» та «розвиток». Визначено основні змістовні особливості кожного поняття. Сутність поняття «безпека» розглядається у таких двох концептуальних напрямках: безпека як форма протистояння загрозам та безпека як форма сприяння розвитку. Поняття «розвиток» має еволюційний, трансформаційний характер, розглядається як складний процес.

Ключові слова: загроза, безпека, розвиток, промислове підприємство, безпека розвитку, еволюційний характер, трансформація.

В условиях трансформационно-интеграционных процессов Украины в мировое хозяйство ведущее место занимает промышленный комплекс. В условиях финансово-экономической нестабильности большинство предприятий промышленного комплекса сталкивается с трудностями развития своей деятельности. Необходимым является рассмотрение теоретического базиса касательно средств управления безопасностью развития предприятий. С целью определения основного теоретического понятия «безопасность развития» в статье проведено исследование сущностной трактовки понятий «безопасность» и «развитие». Определены основные содержательные особенности каждого понятия. Сущность понятия «безопасность» рассматривается в таких двух концептуальных направлениях: безопасность как форма противостояния угрозам и безопасность как форма содействия развитию. Понятие «развитие» имеет эволюционный, трансформационный характер, рассматривается как сложный процесс.

Ключевые слова: угроза, безопасность, развитие, промышленное предприятие, безопасность развития, эволюционный характер, трансформация.

In order to define the basic theoretical concept of "security of development", the article investigates the essential interpretation of the concepts of "security" and "development". The main substantive features of each of the concepts are identified. Thus, a universal concept that emphasizes the need to protect business entities at all levels of the national economy is economic security. The essence of the concept of "security" is considered in two conceptual directions: security as a form of countering threats and security as a form of promoting development. The concept of "development" also has a number of features: it is evolutionary; should be seen as a transformation; be seen as a complex process, and the enterprise itself, as a polystructural system, etc. The peculiarities of the modern period of functioning of the national economy are the transformation and integration processes of Ukraine into the world economy. The leading place in these processes is given to the industrial complex. However, in the conditions of financial and economic instability, the crisis of the majority of the enterprises of the industrial complex faces the difficulties of development of their activity and increase of its efficiency. Of particular importance for any enterprise are well-grounded and effective management decisions that ensure its purposeful development. This applies, first and foremost, to businesses that cannot, to the fullest extent possible, be able to maximize their potential to obtain the best results. Therefore, to solve

a number of problems, to a large extent contribute to the study of the issue of managing the security of industrial enterprises, the formation of theoretical foundations of management. As a result of the research, the author's definition of the essence of the concept of "security of development" is proposed. The proposed theoretical substantiation of the essence of the concept of "security of development" of the enterprise allows giving the complexity of representation of formation of effective mechanisms in the system of management of safety of development of industrial enterprises.

Key words: threat, security, development, industrial enterprise, development security, evolutionary character, transformation.

Постановка проблеми. Особливостями сучасного періоду функціонування національної економіки є трансформаційно-інтеграційні процеси України у світове господарство. Провідне місце в цих процесах посідає промисловий комплекс, але в умовах фінансово-економічної нестабільності більшість підприємств промислового комплексу стикається з труднощами розвитку своєї діяльності, підвищенням її ефективності.

Особливого значення для будь-якого підприємства набувають обґрунтовані та ефективні управлінські рішення, які забезпечують його цілеспрямований розвиток. Це стосується перш за все підприємств, які не можуть внаслідок впливу різних чинників максимально використувати наявний потенціал для отримання найкращого результату, тому вирішенню низки проблем багато в чому сприяють дослідження питання управління безпекою розвитку промислових підприємств, формування теоретичних основ управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З моменту отримання статусу суверенної держави багато вітчизняних науковців та практиків зосередилися на дослідженнях питання безпеки діяльності, що знайшло відображення в роботах Н.В. Капустина [10], В.Л. Тамбовцева [23], А.І. Татаркіна, В.Г. Благодатського, Л.Л. Богатирьова, В.В. Башуєва, Н.І. Воропай [24] та інших учених. З розвитком ринкових відносин в Україні, виникненням різних загроз та ризиків, які супроводжують діяльність як національної економіки загалом, так і суб'єкта господарювання зокрема, відбувається трансформація поняття «безпека діяльності» в поняття «економічна безпека», чому є підтвердження в дослідженнях О.І. Барановського [3], М.А. Бендикова [4], В.В. Забродського [7], А.В. Козаченко, В.П. Пономарьова, А.Н. Ляшенко [12] та багатьох інших авторів.

З іншого боку, сучасний стан національної економіки потребує вжиття активних заходів щодо розвитку всіх її рівнів, перш за все підприємств, тому останнім часом багато уваги приділяється дослідженню управління розвитком суб'єктів господарювання, окремим питанням управління розвитком складових фінансово-господарської діяльності, що знайшло від-

ображення в роботах О.В. Ареф'євої, В.В. Прохорової [1], Н.В. Васюткіна [5], Р.В. Венжеги [6], І.М. Капаруліної [9], Н.В. Касьянової [11], О.В. Раєвневої [20], Л.Г. Шемаєвої [6].

Однак в умовах мінливого, нестабільного середовища з проявом кризових ознак необхідним є формування умов безпечного розвитку підприємств. Це викликає необхідність перш за все визначення теоретичних основ управління безпекою розвитку саме промислових підприємств.

Метою статті є обґрунтування теоретичних основ управління безпекою розвитку промислового підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перетворення в економіці України, які відбуваються останнім часом, характеризуються змінами від мікро- до макрорівнів, причому мають як позитивний, так і негативний характер. Політичні, економічні кризи, які супроводжують соціально-економічні відносини в суспільстві, можуть бути як гальмом, так й поштовхом для розвитку промислових підприємств. За таких обставин вони стають об'єктами різних загроз, і не тільки об'єктивними, пов'язаними зі стихійними природними явищами, але й суб'єктивними, безпосередньо пов'язаними з діяльністю як окремої людини, так й суспільства загалом, а саме поширенням недобросовісної конкуренції; зростанням злочинності; збільшенням частки кримінально-тіньового сектору економіки. Отже, об'єктивною необхідністю є формування та вжиття заходів безпеки розвитку діяльності промислових підприємств, спрямованих на створення протидії таким загрозам.

Узагальнене розуміння концепції як системи поглядів, ідей, яка виражає певний спосіб уявлення, трактування будь-яких предметів, явищ, процесів, основних принципів, постановки цілей, завдань та механізмів їх реалізації, дає можливість визначити основні концепти саме системи управління безпекою розвитку промислового підприємства.

Одним з основних теоретичних положень в управлінні безпекою розвитку промислового підприємства є розуміння терміна «безпека розвитку». Базуючись на дослідженнях науковців та практиків, ми провели аналіз трактування понять «безпека» та «розвиток» для виявлення

рівня конвергенції цілей, завдань, підходів та принципів управління безпекою розвитку промислового підприємства (табл. 1, 2).

Внаслідок проведеного аналізу літературних джерел щодо трактування сутності поняття «безпека» можна дійти таких висновків.

1) Дослідження авторів поділяються на такі два концептуальних спрямування: більш вузьке уявлення «безпека як форма протистояння загрозам», у якому визначається окреме спрямування захисту від загроз починаючи від індивідуума [12; 24] та закінчуючи державою й

Таблиця 1

Визначення поняття «безпека»		
Автор, джерело	Визначення поняття	Підхід
<i>Безпека як форма протистояння загрозам</i>		
1	2	3
Н.В. Капустин [12]	Безпека – це такий стан суб'єкта, за якого ймовірність зміни властивих цьому суб'єкту якостей та параметрів його зовнішнього середовища незначна, менше певного інтервалу.	Суб'єктний
А.І. Кузьменко [13]	Безпека – це конкретна категорія, яка має на меті захист та просування життєвих інтересів людини, суспільства, держави. Цей же автор характеризує безпеку як гармонію світу та людську симфонію в її нескінченних вимірах.	Захисний
А.І. Татаркін, В.Г. Благодатський [24]	Безпека – це властивість об'єкта, що дає змогу йому не допускати ситуацій, небезпечних для людей і навколишнього середовища.	
М.А. Бендиков [4]	Захищеність науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу підприємства від прямих (активних) чи непрямих (пасивних) загроз.	
В.Л. Тамбовцев [23]	Економічна безпека – це стан підприємства, який визначається як імовірність небажаної зміни будь-яких якостей, параметрів належного йому майна та його зовнішнього середовища.	
С.Ф. Марова [15]	Безпека – це стан об'єкта захисту, за якого дія на нього всіх потоків речовини, енергії та інформації не перевищує максимально допустимих значень.	
Б.О. Райзберг [21]	Економічна безпека – це запобігання витоку конфіденційної інформації, яка може зашкодити діяльності підприємства.	
<i>Безпека як форма сприяння розвитку</i>		
С.В. Філіппова [27]	Стан стійкості певної системи, за якого забезпечуються умови для сталого розвитку цієї системи в напрямі, який визначається цілями системи й здійснюється під впливом різних сприятливих та несприятливих факторів. Для соціальних (зокрема, економічних) систем цілі розвитку задаються інтересами соціальних суб'єктів, а несприятливі фактори розглядаються як загрози.	Системний
В.М. Заплатінський [8]	Під безпекою розуміється такий стан складної відкритої системи, в якому дія зовнішніх та внутрішніх факторів не приводить до обмежень її функціонування та розвитку, не порушує цілісності системи як такої.	Функціональний
В.В. Забродський [7]	Кількісна та якісна характеристика властивостей фірми, що відбиває здатність «самовираження» й розвитку в умовах виникнення зовнішньої та внутрішньої економічної загрози.	
Л.Г. Шемаєва [29]	Економічна безпека підприємств – забезпечення реалізації стратегічних інтересів підприємства на основі використання можливостей зовнішнього середовища із застосуванням продуктивної взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища.	
Т.М. Соколенко [22]	Стан оптимального для підприємства рівня економічного потенціалу, за якого діючі та/або можливі збитки виявляються нижчими за припустимі.	

1	2	3
І.П. Отенко [18]	Економічна безпека – стійкий розвиток підприємства (збалансований і безупинний), що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей, за якими гарантується найбільш ефективне їх використання для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім і зовнішнім негативним впливам (загрозам).	Стойкісний
О.І. Барановський [3]	Комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарчих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів.	
Г.В. Козаченко, В.П. Пономарьов [12]	Міра гармонізації в часі та просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів зовнішнього середовища, що діють поза межами підприємства.	Гармонізаційний

суспільством [13], та більш розширене уявлення «безпека як форма сприяння розвитку», яке поєднує не тільки здатність та стан захищеності, але й можливість у такому стані розвиватися.

2) Універсальним поняттям, яке акцентує увагу на необхідності захисту суб'єктів підприємницької діяльності на всіх рівнях національної економіки, є економічна безпека, трактування якої останнім часом більш поширене серед закордонних та вітчизняних науковців. Оскільки економіка є однією з найважливіших сторін життєдіяльності людини, то проблеми економічної безпеки стають актуальними не тільки для підприємств чи окремих осіб, але й для суспільства загалом.

3) Проаналізовані трактування науковців можна також розділити відповідно до наукових підходів, які поділяються залежно від об'єктів та суб'єктів дослідження на суб'єктний, системний, захисний, функціональний, стійкісний, гармонізаційний.

Виходячи з пропонованих підходів до розуміння поняття «розвиток» (табл. 2), можемо зробити низку таких висновків:

- розвиток підприємства здебільшого має еволюційний характер, оскільки відбувається під впливом як фундаментальних законів природи, так і залежно від особливостей функціонування конкретної соціально-економічної системи;

- розвиток підприємства слід розглядати як трансформацію, яка може мати як позитивний, так і негативний характер;

- внаслідок функціонування підприємства в динамічному середовищі (зовнішньому, внутрішньому) розвиток підприємства треба розглядати як складний процес, а саме підпри-

ємство – як поліструктурну систему, що має багаторівневий склад відносно самостійних підсистем;

- розвиток підприємства повинен розглядатися з позиції досягнення стратегічних цілей не тільки соціально-еколого-економічних, але й більш складних, тобто комунікаційних, інноваційно-інвестиційних, трансфертних; оскільки підприємство функціонує в мінливому середовищі, то саме досягнення цих стратегічних цілей може забезпечити йому безпеку розвитку;

- розвиток підприємства слід визначати як процес, спрямований на покращення чи отримання нових якісних та кількісних характеристик діяльності, посилюючи стійкість підприємства для отримання максимального економічного ефекту.

Спираючись на результати дослідження трактування сутності понять «безпека» та «розвиток», узагальнюючи змістовні особливості цих понять, пропонуємо авторське визначення поняття «безпека розвитку». Отже, розуміємо його як динамічний стан перманентної захищеності підприємства як поліструктурної системи, здатної до процесу коригування адаптаційних змін та трансформацій в просторі та часі з конвергентно визначеними точками біфуркації.

Висновки з проведеного дослідження. Однією з основних проблем, з якою стикаються промислові підприємства у своїй діяльності сьогодні, є недостатній рівень захищеності їх розвитку. Задля визначення основного теоретичного поняття «безпека розвитку» проведено дослідження сутнісного трактування понять «безпека» та «розвиток». Визначено основні змістовні особливості кожного з понять. Так,

універсальним поняттям, яке акцентує увагу на необхідності захисту суб'єктів підприємницької діяльності на всіх рівнях національної економіки, є економічна безпека. Сутність поняття «безпека» авторами розглядається у двох таких концептуальних напрямках: безпека як форма протистояння загрозам, безпека як форма сприяння розвитку.

Поняття «розвиток» має також низку особливостей, а саме має еволюційний характер;

його слід розглядати як трансформацію, складний процес, а саме підприємство – як поліструктурну систему. В результаті дослідження запропоновано авторське визначення поняття «безпека розвитку», а саме як динамічного стану перманентної захищеності підприємства як поліструктурної системи, здатної до процесу коригування адаптаційних змін та трансформацій в просторі та часі з конвергентно визначеними точками бифуркації.

Таблиця 2

Визначення поняття «розвиток»

Автор, джерело	Визначення	Підхід
1	2	3
Енциклопедичний словник [17]	Розвиток визначається як еволюція, спрямована на зміну будь-якого органічного цілого (біологічного, соціального, культурно-історичного, економічного), в процесі якого розвиваються його внутрішні можливості. Розвиток відбувається в часі у послідовності стадій, тобто як перехід від одного стану до іншого.	Еволюційний
Ю.В. Погорелов [19]	Як закон він розуміється як перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде відрізнятися від попереднього за кількісними та якісними характеристиками. Як принцип він розуміється як іманентна риса буття, його невід'ємна характеристика, що зумовлює можливість подальших змін буття. Як явище він розуміється як протилежність буття, що перебуває в незмінному стані.	
Філософський енциклопедичний словник [26]	Розвиток (еволюція, генезис) – закономірні зміни матерії та свідомості, їх універсальна властивість.	
О.В. Ареф'єва, В.В. Прохорова [1]	Економічний розвиток – сукупна можливість ресурсів забезпечувати досягнення намічених результатів діяльності. Слід розглядати кожен складову економічного розвитку не окремо, а в системі. Лише взаємодія в єдиній системі дає змогу складовим потенціалу економічного розвитку підприємства одержувати інтегрований ефект розвитку.	Вартісний
Дж.К. Лафта [14]	Розвиток – незворотна, спрямована, закономірна зміна матерії та свідомості; зміна стану системи на інший, кращий, більш ефективний або більш доцільний.	
Н.В. Афанасьєв, В.Д. Рогожин, В.І. Рудика [2]	Розвиток – це об'єктивна зміна тільки якісних характеристик системи, обумовлена як фундаментальними законами природи (єдності та боротьби протилежностей, переходу кількості в якість, розвитку суспільства по спіралі та нагору), так і закономірностями функціонування конкретних систем (старіння устаткування, набуття досвіду й знань співробітниками, виснаження природних ресурсів), за якої формуються нові властивості системи.	Системний
Н.В. Васюткіна [5]	Розвиток підприємства – це сукупність змін його якісного стану (як системи), які відбуваються в результаті взаємодії функціональних елементів зовнішнього та внутрішнього походження на різних рівнях реалізації його потенціалу.	
Р.В. Венжега [6]	Під розвитком слід розуміти сукупність кількісно-якісних змін у системі, що впливає на ускладнення її структури під впливом факторів внутрішнього та зовнішнього середовища, в результаті чого підвищуються життєздатність системи, ефективність використання ресурсів, нарощуються її потенціал, гнучкість та адаптивність у мінливому середовищі, а також досягнення конкурентних переваг у довгостроковій перспективі.	

1	2	3
О.В. Раєвнева [20]	Розвиток – це унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі та часі, який характеризується перманентною зміною глобальних цілей його існування шляхом формування нової дисипативної структури й переводом його в новий атрактор (одна з альтернативних траєкторій розвитку підприємства) функціонування.	Процесний
Т.Б. Надтока, Г.А. Какуніна, О.В. Мартякова [16]	Під розвитком підприємства розуміють процес сукупних змін у соціально-економічній системі підприємства, спрямований на його перехід у новий якісно-кількісний стан у часі під впливом факторів внутрішнього й зовнішнього середовища, причому за напрямом він може бути як позитивним, так і негативним.	
Н.В. Касьянова [11]	Розвиток підприємства доцільно розуміти як процес зміни в часі як структури, так і функцій підприємства, що обумовлюють процес його переходу до якісно нового стану (більш високого технологічного устрою) шляхом взаємодії елементів внутрішнього та зовнішнього середовища. Крім того, розвиток підприємства доцільно розглядати як спрямований, незворотній рух об'єкта, зміну його якісного стану, зв'язок, тобто перехід між станами, а також передумову зростання.	
І.М. Капаруліна [9]	Розвиток підприємства – це процес кількісно-якісних змін негативно-позитивного характеру на підприємстві протягом періоду його існування.	Процесний
М.П. Тодаро [25]	Розвитком є багатовимірний процес, що включає реорганізацію всієї економічної та соціальної системи.	
Н.В. Цопа [28]	Розвиток підприємства – це спрямована, закономірна зміна стану підприємства, якому притаманні властивості заощадження й зростання значень якості функціонування підприємства вище за поріг безпеки, темпів приросту якості функціонування підприємства не нижче приросту економіки й конкретного ринкового оточення.	Ситуаційний
Й. Шумпетер [30]	Розвиток – це особливе, помітне на практиці і в свідомості явище, яке не зустрічається серед явищ, властивих кругообігу або тенденції до рівноваги, а діє на них лише як зовнішня сила.	

Список використаних джерел:

1. Ареф'єва О.В., Прохорова В.В. Управління розвитком економічних систем: теорія, механізми регулювання та управління : монографія. Харків : УкрДАЗТ, 2010. 301 с.
2. Афанасьєв Н.В., Рогожин В.Д., Рудыка В.И. Управление развитием предприятия : монография. Харьков : ИНЖЭК, 2003. 184 с.
3. Барановський О.І. Фінансова безпека : монографія. Київ : Фенікс, 1999. 338 с.
4. Бендиков М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия (организационно-методический аспект). *Консультант директора*. 2000. № 2. С. 7–13.
5. Васюткина Н.В. Теоретические аспекты понимания категории «развитие предприятия». *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 236–241.
6. Венжега Р.В. Теоретичні аспекти стратегічного розвитку промислових підприємств. *Научний вестник ДГМА*. 2017. № 1 (22Е). С. 120–130.
7. Забродский В.В. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы. *Бизнес-Информ*. 1999. № 15–16. С. 35–37.
8. Заплатинский В.М. Терминология науки о безопасности. *Bezhecnostna veda a bezpecnostne vzdelenie : zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie*. Liptovsky Mikulas : AOS v Liptovskom Mikulasi, 2006 (CD nosic).
9. Капаруліна І.М. Розвиток підприємства: концепція і технологія дослідження : монографія. Київ : Центр учбової літератури, 2014. 432 с.
10. Капустин Н.В. Экономическая безопасность отрасли и фирмы. *Бизнес-Информ*. 1999. № 11–12. С. 45–47.
11. Касьянова Н.В. Управління розвитком підприємства на основі кумулятивного підходу: концепція, моделі та методи : монографія. Донецьк : СПД Купріянов В.С., 2011. 374 с.

12. Козаченко А.В., Пономарев В.П., Ляшенко А.Н. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : монография. Киев : Либра, 2003. 280 с.
13. Кузьменко А.І. Проблеми відповідності стратегії та системи забезпечення безпеки України національним потребам. URL: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
14. Лафта Дж.К. Теория организации : учебное пособие. Москва : ТК «Велби» ; Проспект, 2006. 416 с.
15. Марова С.Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія. Донецьк : Вебер, 2009. 344 с.
16. Надтока Т.Б., Какуніна Г.А., Мартякова О.В. Соціальний розвиток промислового підприємства та механізми його управління. *Управлінські технології у рішенні сучасних проблем розвитку соціально-економічних систем* : монографія. Донецьк : вид-во ДонНТУ, 2011. С. 564–569.
17. Новый энциклопедический словарь. Москва : Большая Российская энциклопедия ; Рипол Классик, 2002. 1456 с.
18. Отенко І.П. Аналіз та оцінка факторів економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка»*. 2007. № 22 (спецвипуск). Ч. 2. С. 43–48.
19. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експлейнарний базис. *Теоретичні та прикладні питання економіки*. 2012. Вип. 27. Т. 1. С. 30–34.
20. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
21. Райзберг Б.А., Лобко А.Г. Программно-целевое планирование и управление. Москва : ИНФРА-М, 2002. 428 с.
22. Соколенко Т.М. Економічна безпека підприємства в умовах транзитивної економіки. *Сучасна наука XXI століття* : матеріали сьомої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції. Київ, 2011. С. 112–116.
23. Тамбовцев В.Л. Экономическая безопасность хозяйственных систем: структура проблемы. *Вестник Московского государственного университета. Серия 6. Экономика*. 1995. № 3. С. 3–9.
24. Влияние энергетического фактора на экономическую безопасность регионов Российской Федерации / А.И. Татаркин, В.Г. Благодатский, Л.Л. Богатырев, В.В. Башуев, Н.И. Воропай. Екатеринбург : издательство Уральского университета, 1998. 197 с.
25. Тодаро М.П. Экономическое развитие / пер. с англ. Москва : ЮНИТИ, 1997. 671 с.
26. Губский Е.Ф., Кораблева Г.В., Лутченко В.А. Философский энциклопедический словарь. Москва : ИНФРА-М, 2009. 570 с.
27. Філіппова С.В., Нізяєва С.А. Аналітичні інструменти системи економічної безпеки суб'єктів господарювання : монографія. Донецьк : Ноулідж, 2012. 179 с.
28. Цопа Н.В. Теоретические аспекты развития промышленных предприятий. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2009. № 2 (7). С. 177–185.
29. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією із суб'єктами зовнішнього середовища : монографія. Київ : НІПМБ, 2009. 357 с.
30. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Директ-медиа Паблицинг, 2008. 436 с.

References:

1. Aref'eva O.V., Prohorova V.V. (2010) Upravlinnya rozvitkom ekonomichnih sistem: teoriya, mekhanizmi reguluyuvannya ta upravlinnya [Tekst] : monogr. [Management of economic systems development: theory, mechanisms of regulation and management]. Harkiv : UkrDAZT. 301 s. [in Ukrainian].
2. Afanas'ev N.V., Rogozhin V.D., Rudyka V.I. (2003). Upravlenie razvitiem predpriyatiya : monografiya. [Enterprise Development Management : Monograph] Har'kov, INZHEK. 184 s. [in Ukrainian].
3. Baranovs'kij O.I. (1999). Finansova bezpeka : monografiya. [Financial security : a monograph]. K., Feniks. 338 s.
4. Bendikov M.A. (2000). Ekonomicheskaya bezopasnost' promyshlennogo predpriyatiya (organizacionno-metodicheskij aspekt). [Economic security of an industrial enterprise (organizational and methodological aspect)]. *Konsul'tant direktora*. № 2. S. 7–13.
5. Vasyutkina N.V. (2014). Teoreticheskie aspekty ponimaniya kategorii "razvitie predpriyatiya". [Theoretical aspects of understanding the category "enterprise development"]. *Problemi ekonomiki*. № 2. S. 236–241.
6. Venzhega R.V. (2017) Teoretichni aspekti strategichnogo rozvitku promislovih pidpriemstv. [Theoretical aspects of strategic development of industrial enterprises]. *Nauchnyj vestnik DGMA*. № 1 (22E). S. 120–130.
7. Zabrodskij V.V. (1999) Teoreticheskie osnovy ocenki ekonomicheskoy bezopasnosti otrasli i firmy. [The theoretical basis for assessing the economic security of the industry and the company]. *Biznes-Inform*. № 15–16. S. 35–37.

8. Zaplatinskij V.M. Terminologiya nauki o bezopasnosti. Zbornik prispevkov z medzinarodnej vedeckej konferencie "Bezhecnostna veda a bezpecnostne vzdelenie". Liptovskij Mikulas : AOS v Liptovskom Mikulasi, 2006 (CD nosic).
9. Kaparulina I.M. (2014). Rozvitok pidpriemstva: koncepciya i tekhnologiya doslidzhennya : monografiya. [Enterprise development: research concept and technology : monograph]. K., Centr uchbovoi literaturi. 432 s.
10. Kapustin N.V. (1999) Ekonomicheskaya bezopasnost' otrasli i firmy. [Economic security of industry and company]. *Biznes-Inform*. № 11–12. S. 45–47.
11. Kas'yanova N.V. (2011) Upravlinnya rozvitkom pidpriemstva na osnovi kumulyativnogo pidhodu: koncepciya, modeli ta metodi: monografiya. [Enterprise development management based on cumulative approach: concept, models and methods: monograph]. Donec'k, SPD Kupriyanov V.S. 374 s.
12. Kozachenko A.V., Ponomarev V.P., Lyashenko A.N. (2003) Ekonomicheskaya bezopasnost' predpriyatiya: sushchnost' i mekhanizm obespecheniya : monografiya. [The economic security of the enterprise: the nature and mechanism of support : monograph]. K., Libra. 280 s.
13. Kuz'menko A.I. Problemi vidpovidnosti strategii ta sistemi zabezpechennya bezpeki ukraïni nacional'nim potrebam [Problems of compliance of Ukraine's security strategy and system with national needs]: [elektronnij resurs] – Rezhim dostupu: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2432>.
14. Lafta Dzh.K. (2006). Teoriya organizacii : uch. pos. [Organization theory]. M., TK "Velbi", Prospekt. 416 s.
15. Marova S.F. (2009). Upravlinnya bezpekoyu zhittediyal'nosti : monografiya. [Management of life safety : a monograph]. Donec'k, Veber. 344 s.
16. Nadtoka T.B., Kakunina G.A., Martyakova O.V. (2011). Social'nij rozvitok promislavogo pidpriemstva ta mekhanizmi jogo upravlinnya. [Social development of industrial enterprise and mechanisms of its management]. Upravlins'ki tekhnologii u rishenni suchasnih problem rozvitku social'no-ekonomichnih sistem : monografiya. Donec'k, vid-vo DonNTU. S. 564–569.
17. Novyj enciklopedicheskij slovar'. (2002). [New Encyclopedic Dictionary]. M., Bol'shaya Rossijskaya enciklopediya ; Ripol Klassik. 1456 s.
18. Otenko I.P. (2007). Analiz ta ocinka faktoriv ekonomichnoï bezpeki pidpriemstva. Naukovij visnik Uzhgorods'kogo universitetu. [Analysis and evaluation of economic security factors of the enterprise]. *Seriya "Ekonomika" : zb. nauk. prac'*. Uzhgorod, vid. UNU. № 22 (specvipusk). Ch. 2. S. 43–48.
19. Pogorelov Yu.S. (2012). Kategoriya rozvitku ta ii eksplejnarnij bazis. [The development category and its baseline]. *Teoretichni ta prikladni pitannya ekonomiki*. K. Vip. 27, t. 1. S. 30–34.
20. Raevneva O.V. (2006). Upravlinnya rozvitkom pidpriemstva: metodologiya, mekhanizmi, modeli : monografiya. [Enterprise development management: methodology, mechanisms, models : monograph]. Harkiv, VD "INZHEK". 496 s.
21. Rajzberg B.A., Lobko A.G. (2002). Programmno–celevoe planirovanie i upravlenie. [Program-targeted planning and management]. M., INFRA-M. 428 s.
22. Sokolenko T.M. (2011). Ekonomichna bezpeka pidpriemstva v umovah tranzitivnoï ekonomiki. [Economic security of the enterprise in the conditions of a transitive economy]. *Suchasna nauka HKHI stolittya : s'oma mizhnarodna nauk.-prakt. Internet-konf. : materialy konf. Kiïv*. S. 112–116.
23. Tambovcev V.L. (1995). Ekonomicheskaya bezopasnost' hozyajstvennyh sistem: struktura problemy. [Economic Security of Economic Systems: Problem Structure]. *Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 6. Ekonomika*. № 3. S. 3–9.
24. Tatarin A.I., Blagodats'kij V.G., Bogatyrev L.L., Bashuev V.V., Voropaj N.I. (1998). Vliyanie energeticheskogo faktora na ekonomicheskuyu bezopasnost' regionov Rossijskoj Federacii. [The impact of the energy factor on the economic security of Russian regions]. Ekaterinburg, Izdatel'stvo Ural'skogo universiteta. 197 s.
25. Todaro M.P. (1997). Ekonomicheskoe razvitie ; per. s angl. [Economic development]. M., YUNITI. 671 s.
26. Filosofskij enciklopedicheskij slovar'. (2009) / E.F. Gubskij, G.V. Korableva, V.A. Lutchenko. [Philosophical Encyclopedic Dictionary]. M., INFRA-M. 570 s.
27. Filippova S.V., Nizyaeva S.A. (2012). Analitichni instrumenti sistemi ekonomichnoï bezpeki sub'ektiv gospodaryuvannya : monografiya. [Analytical tools for economic security of economic entities : a monograph]. Donec'k, "Noulidzh". 179 s.
28. Copa N.V. (2009). Teoreticheskie aspekty razvitiya promyshlennyh predpriyatij. [Theoretical aspects of the development of industrial enterprises]. *Yevropejskij vektor ekonomichnogo rozvitku*. № 2 (7). S. 177–185.
29. Shemaeva L.G. (2009). Zabezpechennya ekonomichnoy bezpeki pidpriemstva na osnovi upravlinnya strategichnoy vzaemodieyu iz sub'ektami zovnishn'ogo seredovishcha : monografiya. [Ensuring the economic security of the enterprise based on the management of strategic interaction with environmental actors : a monograph]. K., NIPMB. 357 s.
30. Shumpeter J. (2008). Teoriya ekonomicheskogo razvitiya. [Theory of Economic Development]. M., Direktmedia Publishing. 436 s.

Онешко С.В.кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки і фінансів
Одеського національного морського університету**Кульча Є.І.**магістр
Одеського національного морського університету**Oнешko Svitlana**

Odesa National Maritime University

Kulcha Eugenia

Odesa National Maritime University

ПРАКТИЧНЕ ЗАСТОСУВАННЯ ОПЕРАТИВНИХ МЕТОДІВ КОНТРОЛІНГУ В ДІЯЛЬНОСТІ СТИВІДОРНОЇ КОМПАНІЇ

PRACTICAL APPLICATION OF OPERATING METHODS OF CONTROLLING IN THE ACTIVITIES OF THE STEVEDORING COMPANY

У статті досліджено оперативні методи контролінгу та визначено їх практичне застосування у діяльності стивідорних компаній: аналізу беззбитковості, АВС-аналізу, XYZ-аналізу та методу гнучкого бюджету. Для аналізу беззбитковості визначено перелік показників для аналізу та сформульовані ключові моменти щодо висновків та рекомендацій під час прийняття управлінських рішень. Для АВС-аналізу визначені сфери застосування, запропонована послідовність проведення та можливість комбінації з XYZ-аналізом. Для використання гнучкого бюджету запропонована підсумкова таблиця результатів аналізу відхилень від гнучкого бюджету та сформульовані ключові моменти щодо висновків. Встановлено, що методи оперативного контролінгу дають змогу стивідорній компанії: знаходити найбільш вигідне співвідношення витрат, ціни та обсягу виробництва; визначити найбільш пріоритетні вантажі з позиції максимізації прибутку; контролювати бюджет шляхом розрахунку відхилення фактичних показників від планових.

Ключові слова: контролінг, оперативні методи контролінгу, аналіз беззбитковості, АВС-аналіз, XYZ-аналіз, гнучкий бюджет, стивідорна компанія.

В статье исследованы оперативные методы контроллинга и определено практическое их применение в деятельности стивидорных компаний: анализа безубыточности, АВС-анализа, XYZ-анализа и метода гибкого бюджета. Для анализа безубыточности определен перечень показателей для анализа и сформулированы ключевые моменты относительно выводов и рекомендаций при принятии управленческих решений. Для АВС-анализа определены сферы применения, предложена последовательность проведения и возможность комбинации с XYZ-анализом. Для использования гибкого бюджета предложена итоговая таблица результатов анализа отклонений от гибкого бюджета и сформулированы ключевые моменты относительно выводов. Установлено, что методы оперативного контроллинга позволяют стивидорной компании: находить наиболее выгодное соотношение затрат, цены и объема производства; определять наиболее приоритетные грузы с позиции максимизации прибыли; контролировать бюджет путем расчета отклонения фактических показателей от плановых.

Ключевые слова: контроллинг, оперативные методы контроллинга, анализ безубыточности, АВС-анализ, XYZ-анализ, гибкий бюджет, стивидорная компания.

In the research the operative methods of controlling and their practical application in the activity of stevedoring companies are determined. It is established that the most common classification of controlling methods in literary sources is the division into operational and strategic methods. In the presence of fundamental theoretical foundations regarding the nature of controlling methods, the description of the practical application of these methods is almost limited. The conducted research of existing operational methods of controlling allowed establishing practical application for the stevedoring com-

pany of the following methods of operational control: break-even analysis, ABC-analysis, XYZ-analysis and flexible budget. For break-even analysis: defined a list of indicators for analysis, a summary table of results of analysis by type of cargo, key points for conclusions and recommendations for management decisions. For practical application of ABC-analysis, the sequence of conducting and directions of cost deviation analysis is proposed. It is established that in order to expand the scope of ABC-analysis and verification of its results, it is necessary to consider the possibility of combining this method with XYZ-analysis, Material Resource Planning, system "minimum-maximum". The possibility of using XYZ-analysis in the direction of inventory distribution and formation of the matrix of results of ABC and XYZ-analysis is considered in more detail. To use the flexible budget: proposed a summary table of the results of the analysis of the deviations from the flexible budget, key points for the conclusions and examples of the application of this tool for the analysis of the deviations is proposed. It is established that the studied methods of operational controlling, allow the stevedoring company: to find the most favorable ratio of costs, prices and production volume, to determine the most priority goods from the position of profit maximization, to control the budget by calculating the deviation of actual indicators from the planned ones.

Key words: controlling, operational methods of controlling, break-even analysis, ABC-analysis, XYZ-analysis, flexible budget, stevedoring company.

Постановка проблеми. У ринкових умовах, які характеризуються високою невизначеністю та нестабільністю зовнішнього середовища, посиленням конкурентних відносин на світових та вітчизняних ринках, ефективне управління передбачає великий обсяг планової та контрольної роботи. Невід'ємною частиною сучасної системи управління підприємством є контролінг. Актуальність цього дослідження зумовлена процесами реформування, що відбуваються у портовій діяльності, які супроводжуються поступовим переходом від державного сектора до приватного, тобто інтереси розвитку є переважно комерційного характеру: знаходження оптимального обсягу навантажувально-розвантажувальних робіт (НРР), оптимального співвідношення собівартості та тарифів для досягнення максимального прибутку. Для стивідорної компанії такі завдання є першочерговими, а їх вирішення можливе через застосування методів контролінгу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Необхідність упровадження контролінгу на підприємстві виділена у багатьох роботах науковців та зумовлена таким:

– глобальні економічні та технологічні зміни в сучасному бізнес-середовищі [1, с. 48];

– зміщення акценту з минулого контролю на майбутній аналіз, зростаюча екологічна нестабільність, викликана як глобальною економікою, так і кризою в окремих країнах, необхідність постійного моніторингу змін, що відбуваються на підприємстві, складнощі управління підприємством, що вимагає чіткої координації в системі управління та необхідності створення спеціальної інформаційної системи управління [2, с. 91];

– розвиток ринкових відносин та необхідність застосування більш досконалої методології управління, що дозволяє адаптуватися

підприємству до швидких змін умов зовнішнього середовища, а саме системи контролінгу [3, с. 42-43];

– власниками більшості підприємств стали власники контрольних пакетів акцій. Їх основним завданням стало не тільки розширення бізнесу, а й ефективне управління власністю з метою збільшення його прибутковості та інвестиційної привабливості [4, с. 113].

Розроблення та впровадження системи контролінгу на підприємстві напряму пов'язано з вибором інструментарію, який буде задіяний під час його реалізації. Види контролінгу досліджені у багатьох наукових працях українських та зарубіжних авторів. У роботі В.С. Рудницького та Т.В. Рудницького [5] розкрито погляди вітчизняних і зарубіжних авторів щодо класифікації контролінгу, акцент зроблено на класифікацію контролінгу на оперативний та стратегічний; у дослідженні М.О. Шульги [6] розглянуто застосування методів оперативного контролінгу в системі управління підприємством; Л.Г. Мочоною [7] визначені аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві; М.Ю. Ваховською [8] досліджено використання ABC-аналізу як сучасного логістичного інструменту.

Проведення дослідження наявних видів контролінгу дало змогу встановити, що найбільш визнаним розподілом є виділення оперативного та стратегічного контролінгу і, відповідно, розподіл на оперативні та стратегічні методи.

Наряду з наявністю фундаментальних теоретичних основ стосовно сутності методів контролінгу майже відсутнє практичне застосування цих методів. Крім того, цей напрям доцільно розвивати з урахуванням галузевих особливостей підприємств та використанням

індивідуального підходу до вибору тих чи інших методів.

Метою дослідження є розгляд оперативних методів контролінгу та визначення їх практичного застосування у діяльності стивідорних компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методи контролінгу розглядаються як систематизована сукупність способів або система способів, які потрібно здійснити, щоб виконати певне завдання або досягти певної стратегічної чи оперативної мети. Загальна класифікація методів контролінгу наведена на рис. 1.

Найбільш розповсюдженою класифікацією методів контролінгу є розподіл на оперативні та стратегічні методи.

Метою оперативного контролінгу є сприяння активній і систематичній роботі з цілями, заходами та бюджетами підприємства у досягненні короткострокових та середньострокових цілей. Оперативний контролінг включає розподіл ресурсів і фінансову оцінку: грошові потоки, виручку, витрати, інвестиції, проекти, потужності і співробітників.

Метою стратегічного контролінгу є підтримка керівництва у забезпеченні довгострокового існування і підвищення цінності підприємства. Стратегічний контролінг визначає цілі та заходи стосовно ринків, продуктів, конкуренції, інновацій, технологій та ресурсів.

Є тісний взаємозв'язок між оперативними та стратегічними методами контролінгу. Використання оперативних методів для управління насамперед прибутком компанії переходить до використання стратегічних методів з метою забезпечення тривалого успішного функціонування. Контролери в процесі виконання своїх повноважень вибирають та використовують метод, який у найбільшому ступені дозволяє досягнути поставленої мети згідно з часовим горизонтом.

Згідно із зазначеною метою цього дослідження розглянемо оперативні методи контролінгу більш детально.

Методи оперативного контролінгу дають змогу оперативно управляти процесами та явищами діяльності, витратами, прибутком, є засобом такого управління, вияву і ліквідації оперативних «вузьких місць» у сферах постачання, виробництва, реалізації й управління, тобто у межах (рамках) оперативного часового горизонту (день, тиждень, місяць, квартал, рік) [9, с. 106].

Таким чином, оперативний контролінг пов'язаний із цілями, ресурсами та бізнес-процесами у напрямі підвищення ефективності роботи компанії та її структурних підрозділів у межах поточного року.

Розглянемо можливість практичного застосування для стивідорної компанії наступних методів оперативного контролінгу: аналіз точки безбитковості (Break-Even-Analyse); ABC-аналіз; XYZ-аналіз; гнучкий бюджет.

Для стивідорних компаній на практиці постають проблеми визначення безбиткового та оптимального обсягу вантажообігу, адекватної оцінки впливу величини та структури витрат на прибуток, досягнення максимальної величини прибутку, оптимізації розміру постійних витрат. У цьому разі важливого значення набуває використання аналізу безбитковості, який дає змогу знайти найбільш вигідне співвідношення змінних витрат на одиницю постійних витрат, ціни та обсягу виробництва.

Для проведення аналізу безбитковості доцільно визначити такі категорії, як: сума покриття (маржинальний прибуток), коефіцієнт виручки, точка безбитковості, точка закриття, кромка безпеки, запас фінансової міцності [13; 14].

Для стивідорних компаній перелічені показники доцільно визначити для кожного

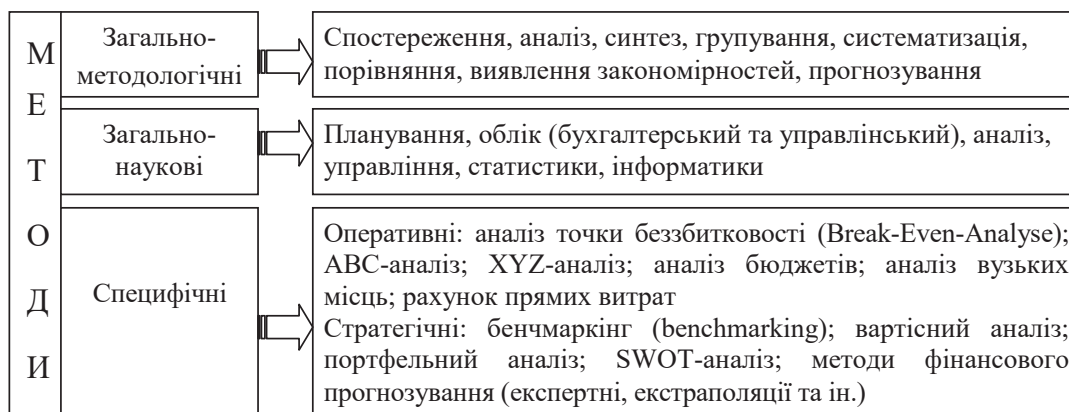


Рис. 1. Методи контролінгу

Джерело: згруповано з використанням [6; 7; 9–12]

виду вантажу. Результати розрахунків із проведеного аналізу проводяться за планом (П) та фактом (Ф) та оформлюються підсумковою таблицею (табл. 1).

Аналіз беззбитковості доповнюється графічним зображенням, доцільно побудувати графік досягнення беззбитковості за кожним видом вантажу, після чого робляться висновки, а саме:

– які види вантажу є найбільш привабливими для переробки;

– за якими вантажами необхідно припинити роботу або переглянути витрати з погляду отримання більшого розміру прибутку.

Надалі необхідно визначити оптимальну виробничу програму з урахуванням досягнення високої рентабельності. При цьому важливим моментом є визначення «вузьких місць» на виробництві – за видами і за кількістю. Рекомендується вибрати один (два або три) із перелічених курсів, достатньо поширених у контролінгу під час прийняття управлінських рішень:

– залучення нових вантажів (робіт, послуг) для реалізації на наявних ринках;

– залучення нових вантажів (робіт, послуг) для реалізації на нових ринках;

– створення нових ринків для наявних вантажів (робіт, послуг).

З позиції контролінгу варіантами рішень під час здійснення перелічених курсів дій можуть бути:

– припинення або продовження роботи з видами вантажу (робіт, послуг);

– розширення виробничих потужностей та придбання нової техніки для переробки наявних або нових видів вантажу.

Під час ухвалення рішення про припинення або продовження роботи з видами вантажу необхідно мати на увазі, що незалежно від того, яке рішення буде прийняте, це не потребує притягнення додаткових коштів. Якщо припинити роботу з цим видом вантажу, то кошти, що звільнилися, можна використовувати для додаткової переробки іншого вантажу або

розширення ринку робіт, послуг. При цьому залежно від кількості вузьких місць на підприємстві використовують різні критерії прийняття рішень: питомий маржинальний прибуток, питомий маржинальний прибуток на одиницю вузького місця, упущена вигода.

Розширення виробничих потужностей та придбання нової техніки супроводжується певними інвестиціями, оцінку яких можливо здійснити, використовуючи методи оцінки ефективності інвестиційних проектів.

Будь-які рішення повинні містити обов'язково розрахунково-кількісні обґрунтування, відповідати критеріям цільової ефективності, оптимальності і можливості практичного впровадження.

Обґрунтування прийнятого рішення супроводжується розробленням бюджетів. Надалі складається фінансовий план, який включає план грошових потоків (рух грошових коштів), прогнозний баланс та план капіталовкладень.

З метою визначення найбільш пріоритетних вантажів із позиції максимізації прибутку доцільно використовувати АВС-аналіз, який дозволяє визначити значущість видів вантажу та витрати за рахунок відмови від перевантажень «невигідних» видів вантажу.

АВС-аналіз ґрунтується на «правилі Парето» – 20% зусиль дають 80% результату, а інші 80% зусиль – лише 20% результату. Сфера застосування АВС-аналізу досить широка та може використовуватися для аналізу виробничих запасів, витрат, дебіторської та кредиторської заборгованостей та інших ресурсів.

На прикладі витрат АВС-аналіз проводиться у такій послідовності:

1 етап – розраховується питома вага витрат за кожним видом вантажу (питома ваги статей витрат, які включаються до собівартості);

2 етап – будується ранжирований ряд за витратами;

3 етап – відбираються групи за витратами окремих видів вантажу;

Таблиця 1

Результати аналізу беззбитковості за видами вантажу

Вид вантажу	Доходи, тис грн		Витрати, тис грн		Сума покриття, тис грн		Коефіцієнт виручки		Точка беззбитковості, тис т		Точка закриття, тис т		Запас фінансової міцності, тис грн	
	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф	П	Ф
Всього														

Джерело: розробка авторів

4 етап – відбираються групи за витратами, які включаються у собівартість.

Аналіз відхилень за витратами, використовуючи ABC-аналіз, доцільно проводити за трьома напрямками:

- витрати, які включаються до собівартості (за видами вантажу);
- витрати за елементами операційних витрат;
- витрати за видами діяльності.

Надалі формуються результати ABC-аналізу (табл. 2).

За розрахунками наводиться графічне зображення у вигляді діаграм та робляться висновки, які включають узагальнення розрахунків та пропозиції щодо періодичності проведення аналізу відхилень для окремих груп.

Велике значення має досвід практичного застосування результатів ABC-аналізу для логістики з позиції аналізу ресурсів. Так, для розрахунку необхідних ресурсів для групи А найбільш доцільно використовувати метод планування закупівель (MRP, Material Resource Planning), для груп В і С – статистичний контроль запасів (SIC, Statistic Inventory Control). Використання MRP дає можливість отримання точних результатів, але водночас цей метод складний, тому застосовується тільки для пріоритетної групи А; інші позиції плануються за спрощеною схемою, з припущенням більшої похибки.

Для розширення сфери застосування ABC-аналізу та верифікації його результатів необхідно враховувати можливість комбінації цього методу з:

- XYZ-аналізом – інструмент прийняття рішень по закупкам – дозволяє зробити класифікацію ресурсів компанії залежно від характеру їхнього споживання і точності прогнозування змін у їх потребах протягом певного часового циклу;

– MRP – комп'ютерна система планування виробництва та управління запасами, яка намагається утримувати належні рівні запасів, щоб переконатися, що необхідні матеріали доступні, коли це необхідно;

– системою «мінімум – максимум» – орієнтована на ситуацію, коли витрати на облік запасів і витрати на оформлення замовлення настільки значні, що стають сумарними зі втратами від дефіциту запасів.

Поряд зі співвідношенням кількості та вартості, які досліджуються під час ABC-аналізу, для оцінки показників об'ємів можуть бути використані також інші критерії, наприклад, знання про структуру споживання окремих видів матеріалів. Для цього можливе використання XYZ-аналізу.

Під час XYZ-аналізу матеріальні запаси розподіляються відповідно зі структурою споживання, умовами закупівель та точністю прогнозу (табл. 3).

Інформація про запаси, які класифіковані по структурі споживання – найкращий інструмент прийняття рішень по кожному заходу по закупкам.

Результати ABC- та XYZ-аналізу можна комбінувати. Загальний вигляд результатів такої комбінації оформлюється матрицею (рис. 2).

Таким чином, комбінація ABC-аналізу з XYZ-аналізом є встановлення кількісно-вартісних та кількісно-імовірних зв'язків. Періодичність проведення аналізу відхилень фактичних витрат від планових визначається на розсуд

	A	B	C
X	AX	BX	CX
Y	AY	BY	CY
Z	AZ	BZ	CZ

Рис. 2. Матриця результатів ABC- та XYZ-аналізу

Таблиця 2

Результати ABC-аналізу

Витрати	План	Питома вага	Факт	Відхилення
Витрати, які відносяться до собівартості: група А: група В: група С:				
Витрати по елементам операційних витрат: група А: група В: група С:				
Витрати по видам діяльності: група А: група В: група С:				

Джерело: розробка авторів

Таблиця 3

Розподіл матеріальних запасів, використовуючи XYZ-аналіз

Група	Структура споживання	Умови по закупці	Точність прогнозу
X	Споживання носить постійний характер	Синхронно процесу виготовлення	Висока точність прогнозу
Y	Споживання має тенденції до підвищення чи зниження або схилено до сезонного коливання	Створення запасів	Середня точність прогнозу
Z	Споживання носить нерегулярний характер	Індивідуальні замовлення по закупці	Незначна точність прогнозу

Джерело: складено з використанням [15; 16]

Таблиця 4

Результати аналізу відхилень, використовуючи гнучкий бюджет

Показник	План	Факт	Витрати на 1 т вантажу	Гнучкий бюджет	Відхилення	
					абсолютне	відносне
Об'єм вантажу, тис. т						
Витрати, тис. грн.: змінні, всього у т. ч.:						
– матеріали для виконання НРР						
– паливо						
– електроенергія						
– на оплату праці						
– інші						

Джерело: розробка авторів

контролера та залежить від досвіду, володіння компетенціями.

Далі розглянемо практичне застосування методу гнучкого бюджету. Для стивідорної компанії за допомогою гнучкого бюджету проводиться аналіз відхилень, який допомагає оцінити рівень використання окремих видів змінних витрат за кожним видом вантажу для різних обсягів вантажопереробки.

Аналіз відхилень, використовуючи гнучкий бюджет, виконується для витрат, які включаються до собівартості (табл. 4).

За результатами розрахунків робляться висновки, а саме:

- за якими статтями витрат має місце економія, а за якими – перевитрати?
- які причини та наслідки економії або перевитрат?
- як саме відхилення за статтями витрат вплинуло на розмір фінансового результату?
- за якими витратами необхідно зробити більш детальний аналіз наприклад факторний?
- пропозиції щодо поліпшення ситуації, яка склалася, розроблення плану заходів, які дозволять змінити ситуацію.

Приклад оформлення аналізу відхилень за елементами витрат, що входять в собівартість реалізованих послуг, використовуючи гнучкий бюджет, наведено у табл. 5.

Для доповнення аналізу перевитрат розглядаються відхилення за витратами, використо-

вуючи гнучкий бюджет за кожний період порівняно з попереднім періодом (табл. 6).

Таким чином, економічний інструментарій у вигляді аналізу витрат із використанням гнучкого бюджету дає змогу приймати управлінські рішення для розроблення і формування бюджетів всіх рівнів на наступні періоди.

Висновки з проведеного дослідження.

У дослідженні встановлено, що в літературних джерелах найбільш розповсюдженою класифікацією методів контролінгу є розподіл на оперативні та стратегічні методи. Проведене дослідження наявних оперативних методів контролінгу дозволило встановити практичне застосування для стивідорної компанії таких методів оперативного контролінгу, як: аналіз беззбитковості, ABC-аналіз, XYZ-аналіз та гнучкий бюджет. Для аналізу беззбитковості: визначено перелік показників для аналізу, запропонована підсумкова таблиця результатів аналізу за видами вантажу, визначені ключові моменти щодо висновків та рекомендацій під час прийняття управлінських рішень. Для практичного застосування ABC-аналізу запропонована послідовність проведення та напрями аналізу відхилень за витратами. Встановлено, що для розширення сфери застосування ABC-аналізу та верифікації його результатів необхідно враховувати можливість комбінації цього методу з XYZ-аналізом, MRP, системою «мінімум – максимум». Більш детально розглянуто мож-

Таблиця 5

Аналіз результати відхилень за витратами, використовуючи гнучкий бюджет (базисний варіант)

Статті витрат	Витрати на одиницю вантажу, грн/т	Гнучкий бюджет	Факт	Відхилення, +/-
Витрати на основні матеріали:				
– сепарація				
– матеріали для виконання НРР				
Паливо				
Електроенергія				
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи				
Витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані				
Інші витрати				

«+» – перевитрата; «-» – економія

Джерело: розробка авторів

Таблиця 6

Результати відхилень за витратами, використовуючи гнучкий бюджет (ланцюговий варіант)

Показники	Базисний період / Звітний період		
	Гнучкий бюджет	Факт	+/-
Витрати на основні матеріали:			
– сепарація			
– матеріали для виконання НРР			
Паливо			
Електроенергія			
Витрати на оплату праці та відрахування на соціальні заходи			
Витрати, що здійснюються для підтримання об'єкта в робочому стані			
Інші витрати			

«+» – перевитрата; «-» – економія

Джерело: розробка авторів

лівість використання XYZ-аналізу у напрямі розподілу матеріальних запасів та формування матриці результатів ABC- та XYZ-аналізу. Для використання гнучкого бюджету запропонована підсумкова таблиця результатів аналізу відхилень від гнучкого бюджету, ключові моменти щодо висновків та приклади застосування цього інструмента для аналізу відхилень. Встановлено, що досліджені методи опера-

тивного контролінгу дають змогу стивідорній компанії: знаходити найбільш вигідне співвідношення змінних витрат на одиницю постійних витрат, ціни та обсягу виробництва, визначати найбільш пріоритетні вантажі з позиції максимізації прибутку, контролювати бюджет, встановлювати відхилення планових і фактичних величин, аналізувати причини відхилень та визначати заходи для поліпшення ситуації.

Список використаних джерел:

1. Vuko T. and Ojvan I. Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*. 2013. Vol. 4, pp. 44–52.
2. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., & Dorokhov O. Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*. 2017. Vol. 165(5-6). P. 90–96.
3. Онешко С.В., Попов І.І. Контролінг економічної безпеки підприємств портової діяльності. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2019. № 65. С. 39–51.
4. Потай І.Ю. Контролінг у стратегічному плануванні розвитку морських портів України. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2015. № 6 (462). С. 109–118.

5. Рудницький В.С., Рудницький Т.В. Види сучасного контролінгу. *Електронний науковий архів Науково-технічної бібліотеки Національного університету «Львівська політехніка»*. 2012. № 722. С. 221–225.
6. Шульга М.О. Застосування методів оперативного контролінгу в системі управління підприємством. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. 2011. Вип. 7. С. 85–89.
7. Мочона Л.Г. Аналіз та вибір інструментарію оперативного контролінгу на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2015. № 8. С. 288–296.
8. Ваховська М.Ю. АВС-аналіз як сучасний логістичний інструмент: особливості та сфера застосування. *Логістика*. 2007. № 580(80). С. 23–27.
9. Лозовицький Д.С. Контролінг: навч. посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2012. 310 с.
10. Лебедев П.В. Контроллинг: теория, методика, практика. Мн.: УП «ИВЦ Минфина», 2001. 152 с.
11. Хайлук С.О. Закордонний досвід використання системи контролінгу в управлінні фінансами підприємств. *Вісник Української академії банківської справи*. 2005. № 2(19). С. 36–41.
12. Marciniak S. Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 2008. 269 s.
13. Вецепура Н. Використання аналізу беззбитковості в умовах підприємств соціально-культурної сфери. *Економіка і менеджмент культури*. 2015. № 1. С. 66–75.
14. Маслак О.І., Бала В.В., Яворський В.В. Інформаційні засади визначення і аналізу точки беззбитковості. *Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету*. 2007. Вип. 12. Ч. 1. С. 163–170.
15. Іванова О.А., Пеліхов Є.Ф., Сумець О.М. Економіка сучасного підприємства: навч. посібник. Харків: Вид-во НУА, 2017. 312 с.
16. Маркіна І.А., Таран-Лала О.М., Гунченко М.В. Контролінг для менеджерів: навч. посібник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 304 с.

References:

1. Tina Vuko and Ivica Ojvan (2013). Controlling and business efficiency. *Croatian Operational Research Review (CRORR)*, 4, 44–52. [in English]
2. Malyarets L., Draskovic M., Babenko V., Kochuyeva Z., & Dorokhov O. (2017). Theory and practice of controlling at enterprises in international business. *Economic Annals-XXI*, 165(5-6), 90–96. [in English]
3. Oneshko S.V., Popov I.I. (2019). Kontrolinh ekonomichnoi bezpeky pidpriemstv portovoi diialnosti [Controlling the economic security of port businesses]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovo-sti* [Bulletin of Economics of Transport and Industry], 65, 39–51. [in Ukrainian]
4. Potai I.Iu. (2015). Kontrolinh u stratehichnomu planuvanni rozvytku morskykh portiv Ukrainy [Controlling in strategic planning of development of seaports of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablebuduvannia* [Collection of scientific works of the National University of Shipbuilding], 6 (462), 109–118. [in Ukrainian]
5. Rudnytskyi V.S., Rudnytskyi T.V. (2012). Vydny suchasnoho kontrolinhu [Types of modern controlling]. *Elektronnyi naukovyi arkhiv Naukovo-tehnichnoi biblioteki Natsionalnoho universytetu «Lvivska politekhnika»* [Electronic scientific archive of the Scientific and Technical Library of Lviv Polytechnic National University], 722, 221–225. [in Ukrainian]
6. Shulha M.O. (2011). Zastosuvannia metodiv operatyvnoho kontrolinhu v systemi upravlinnia pidpriemstvom [Application of operational control methods in the enterprise management system]. *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava* [Scientific notes of Lviv University of Business and Law], 7, 85–89. [in Ukrainian]
7. Mochona L.H. (2015). Analiz ta vybir instrumentariiu operatyvnoho kontrolinhu na pidpriemstvi [Analysis and selection of tools for operational control at the enterprise]. *Biznes Inform* [Business Inform], 8, 288–296. [in Ukrainian]
8. Vakhovska M.Iu. (2007). AVS-analiz yak suchasnyi lohistychnyi instrument: osoblyvosti ta sfera zastosuvannia [ABC Analysis as a Modern Logistics Tool: Features and Scope]. *Lohistyka* [Logistics], 580(80), 23–27. [in Ukrainian]
9. Lozovytskyi D.S. (2012). Kontrolinh [Controlling]. Lviv: LvDUVS, 310.
10. Lebedev P.V. (2001). Kontrollynh: teoriya, metodyka, praktyka [Controlling: theory, methodology, practice]. Мн.: УП «YVTs Mynf, 152. [in Ukrainian]
11. Khailuk S.O. (2005). Zakordonnyi dosvid vykorystannia systemy kontrolinhu v upravlinni finansamy pidpriemstv [Foreign experience of using a controlling system in managing the finances of enterprises]. *Visnyk Ukrainskoi akademii bankivskoi spravy* [Bulletin of the Ukrainian Academy of Banking], 2(19), 36–41. [in Ukrainian]
12. Marciniak S. (2008). Controlling. Teoria. Zastosowania. Wydanie trzecie zmienione. Warszawa: Centrum Doradztwa i Informacji, 269. [in polish]

13. Vetsepura N. (2015). Vykorystannia analizu bezzbytkovosti v umovakh pidpriemstv sotsialno-kulturnoi sfery [The use of break-even analysis in the context of socio-cultural enterprises]. *Ekonomika i menedzhment kultury* [Economics and management of culture], 1, 66–75. [in Ukrainian]
14. Maslak O.I., Bala V.V., Yavorskyi V.V. (2007). Informatsiini zasady vyznachennia i analizu tochky bezzbytkovosti [Information principles for the determination and analysis of break-even point]. *Naukovi pratsi Kirovohradskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu* [Scientific papers of Kirovograd National Technical University], 12, 163–170. [in Ukrainian]
15. Ivanova O.A., Pelikhov Ye.F., Sumets O.M. (2017). Ekonomika suchasnoho pidpriemstva [Economy of modern enterprise]. Kharkiv: Vyd-vo NUA, 312. [in Ukrainian]
16. Markina I.A., Taran-Lala O.M., Hunchenko M.V. (2013). Kontrolinh dlia menedzheriv [Controlling for managers]. K.: Tsentр uchbovoi literatury, 304. [in Ukrainian]

УДК 331:005.90/96

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-39>

Панченко В.А.

доктор економічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка

Пташко П.М.

магістрант
Центральноукраїнського державного педагогічного університету
імені Володимира Винниченка

Panchenko Volodymyr

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian
State Pedagogical University

Ptashko Paul

Volodymyr Vynnychenko Central Ukrainian
State Pedagogical University

РОЗВИТОК СУЧАСНОЇ ТА ЕФЕКТИВНОЇ СЛУЖБИ МАРКЕТИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

MODERN AND EFFECTIVE MANUFACTURE MARKETING SERVICE DEVELOPMENT

У статті розглянуто сучасні проблеми маркетингу на підприємстві. Визначено основні етапи та завдання створення маркетингової служби на підприємстві. У сучасних ринкових умовах економіки створення ефективної маркетингової служби, яка буде відповідати швидкості і темпам розвитку на ринку, що дає змогу отримати можливість на успішний бізнес, – одна з найважливіших умов сучасного підприємництва і, як наслідок, одна з умов, необхідних для реалізації всього потенціалу підприємства й отримання позитивних фінансових результатів. Створення сучасної маркетингової служби не тільки зміцнить підприємство на ринку, а й забезпечить ще більший приплив клієнтів, прибуток і можливості. Однак для цього потрібно дотримуватися певних векторів розвитку, які описані в цій статті. Також зібрані методи організації маркетингової структури на підприємстві, розглянуто загальні тенденції управління та розвитку маркетингової політики підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова служба, підприємство, маркетингова діяльність, маркетингова структура, управління підрозділом підприємства, методи маркетингових досліджень, ефективний маркетинг, конкуренція, ринкові відносини.

В статті розглянуті сучасні проблеми маркетингу на підприємстві. Визначені основні етапи і задачі створення маркетингової служби на підприємстві. В сучасних умовах ринкової економіки створення ефективної маркетингової служби, яка буде відповідати швидкості і темпам розвитку на ринку, дозволяти мати можливість отримати успішний бізнес, – одне з найважливіших умов сучасного підприємництва і, як наслідок, одне з умов, необхідних для реалізації всього потенціалу підприємства і отримання позитивних фінансових результатів. Створення сучасної маркетингової служби не тільки зміцнить підприємство на ринку, а також забезпечить ще більший приток клієнтів, відповідно – прибуль і можливості. Однак для цього потрібно дотримуватися певних векторів розвитку, які описані в цій статті. Також зібрані методи організації маркетингової структури на підприємстві, розглянуті загальні тенденції управління і розвитку маркетингової політики підприємства.

Ключові слова: маркетинг, маркетингова служба, підприємство, маркетингова діяльність, маркетингова структура, управління підрозділом підприємства, методи маркетингових досліджень, ефективний маркетинг, конкуренція, ринкові відносини.

The article discusses the current problems of marketing in the enterprise. The main stages and tasks of creating a marketing service at the enterprise are determined. In the current conditions of a market economy, the creation of an effective marketing service that will correspond to the speed and pace of development in the market, allowing you to get a successful business, is one of the most important conditions for modern entrepreneurship and, as a result, one of the conditions necessary to realize the full potential of the enterprise and obtain positive financial results. The article also describes the division into the main groups within the marketing service, which are responsible for certain sectors of the development of the marketing policy of the enterprise, describes the advantages and disadvantages of the various forms of organization of the marketing structure in the enterprise. Ideas are proposed for improving the marketing position of the enterprise, the search for new ideas and human resources. The concept of development in perspective of the pace of development of market relations and competition in them is proposed. Understanding how to attract more new customers, keep old ones is the basis for a successful business. You need to think proactively, strategically, in order to keep up with the pace of development of market relations, positions in the competitive race, and for this you need to constantly improve and work on the marketing policy at the enterprise. The creation of a modern marketing service will not only strengthen the company in the market, but also provide an even greater influx of customers, and consequently, profit and opportunities. However, for this you need to adhere to certain development vectors, which are described in this article. Also, methods of organizing the marketing structure at the enterprise are collected, general trends in the management and development of the marketing policy of the enterprise are considered. The question of expediency of organization of service of marketing communications is considered, the factors of influencing are exposed in relation to creation of service of marketing on a modern point-of-sale enterprise and the models of organizational structures of marketing are offered for domestic enterprises.

Key words: price, price indices, industry, polynomial dependence, logarithmic dependence, pricing methods, tax burden.

Постановка проблеми. Організація служби маркетингу на будь-якому промисловому підприємстві повинна починатися з переорієнтації менеджменту підприємства на маркетинговий підхід в управлінні. Для цього не досить лише створити відділ маркетингу з відповідним штатом працівників, а необхідно ув'язати всі структурні підрозділи підприємства разом із маркетинговим відділом у єдину систему прийняття управлінських рішень, всі елементи якої взаємопов'язані, взаємозалежні і злагоджені у виконанні своїх функцій. Тільки за умови прийняття концепції маркетингу, в яку будуть включені усі нові, актуальні інструменти маркетингу, за основу формування будь-якого управлінського рішення промислове підприємство має змогу досягнути бажаного комерційного результату та уникнути загроз, присутніх на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженням розвитку сучасного маркетингу в економіці присвячені праці таких учених, як А. Нільсен, М. Маттис, Р. Колядюк, П. Чернозубенко та інші.

Особливості організації служби маркетингу на підприємстві розглядали у своїх працях такі вчені, як: С.В. Близнюк, С. Будицький, В.В. Богомолова, Ф. Котлер, О.С. Телетов, Ф. Уэбстер та інші.

Проблемам дослідження теоретичних аспектів маркетингу, зокрема організації маркетингової діяльності на підприємстві, присвячено праці вітчизняних та зарубіжних учених: Т.А. Амблера, Л.Г. Багієва, Б. Бермана, Е.П. Голубкова, І.Є. Давидовича, Дж.Р. Еванса, П.С. Зав'ялова, Ф. Котлера, Ж.-Ж. Ламбена, Е.П. Михальової, Х. Хершгена та інших.

Проте, незважаючи на розмаїття практичних підходів і наукових концепцій маркетингу, авторами не досягнуто єдиних поглядів щодо розвитку сучасної та ефективної служби маркетингу на підприємстві.

Тому ця проблема потребує подальшого вивчення і переосмислення.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення та характеристика видів організаційних структур управління відділом маркетингу на торговому підприємстві, а також описання компетенції робочих груп працівників маркетингу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під час формування та організації служби маркетингу на підприємстві необхідно враховувати напрями товарної політики підприємства та політики розподілу, а також розміри і характер діяльності підприємства, його виробничі потужності та інноваційний потенціал.

Організаційну структуру маркетингу на підприємстві необхідно розуміти як певну систему конструкцію різноманітних ланок (підрозділів, відділів, бюро і служб), між якими формуються і підтримуються зв'язки, що забезпечують злагодженість, погодженість і високу продуктивність спільної маркетингової діяльності.

Зважаючи на нормативні акти, які регламентують підприємницьку діяльність в Україні, цілі служби маркетингу на підприємстві можна визначити як:

- забезпечення зростання продажу на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- задоволення потреб носіїв платоспроможного попиту на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- зниження витрат виробництва за рахунок оптимального використання можливостей підприємства та його резервів розвитку [1];

Для ефективної організації служби маркетингу на промисловому підприємстві необхідно вирішити такі завдання:

- вибрати оптимальну структуру управління маркетингом або ж вдосконалити вже наявну з огляду на цілі підприємства (пошук амбітних ідей та людських ресурсів);
- знайти фахівців відповідної кваліфікації або здійснити необхідну перепідготовку наявних фахівців, також можна брати до уваги практику Японії та США, коли студентів навчають за рахунок або з допомогою підприємства, на якому студент після навчання буде працювати;
- оптимально розподілити обов'язки, права та відповідальність між працівниками маркетингової та споріднених служб залежно від фаху, кваліфікації, знань та практичних навичок працівників, розробити систему мотивації,

яка задовольнить усіх як і зі сторони управлінців, так і зі сторони робітників;

- створити гідні умови для ефективної діяльності працівників маркетингової служби, що включає в себе ефективну організацію робочих місць із застосуванням засобів автоматизації праці та дотриманням вимог щодо безпеки життєдіяльності, а також формування сприятливого психологічного клімату у колективі, розробити певні HR-моделі, найняти самого HR-менеджера та запровадити HR-службу, відділ;

- забезпечити ефективну взаємодію маркетингової служби підприємства з іншими адміністративними та виробничими службами та підрозділами підприємства, тобто адміністрації підприємства сприяти більш прискореним темпам роботи маркетингової служби шляхом скорочення часу взаємодії між підрозділами підприємства.

В ідеалі маркетинг на підприємстві є однією з головних функцій. Однак на багатьох українських промислових підприємствах служба маркетингу нерівноцінна у свої правах та обов'язках з іншими основними службами й підрозділами, вона може рахуватися як другорядний підрозділ-одиноця. З огляду на це, під час формування організаційної структури маркетингу на промисловому підприємстві зі сформованою загальною організаційною структурою слід враховувати загальні принципи побудови управлінської структури та форми її реалізації [2].

Щоб ефективно функціонувати в маркетингових умовах, слід отримувати адекватну, достовірну, актуальнішу інформацію до та після прийняття рішень.

Під маркетинговими дослідженнями зазвичай розуміють впорядкований систематизований процес збору, обробки, аналізу та формування об'єктивної інформації з метою прийняття конкретних ефективних управлінських рішень.

У процесі маркетингових досліджень важливу роль відіграє вичерпна, достовірна та релевантна інформація, яка є не менш важливим ресурсом і об'єктом управління, ніж персонал, фінанси, матеріальні ресурси та інше [3].

Взагалі потрібно використовувати декілька досліджень, якщо не всі, які можуть бути реалізовані в цьому ринковому середовищі на цьому підприємстві – обмеженими лише часом, фінансовими та людськими ресурсами. Підприємець та його помічники повинні реалізувати потенціал своїх служб не на 100%, а на 150–200% – це математично неграмотно, але суть цих 200% – у постійному підвищенні можливостей, потенціалу та дій у новітньому марке-

тинговому просторі, в основі котрого потрібно формувати вміння та знання щодо самоаналізу як служби, так і загальної маркетингової політики підприємства. Оперативний та своєчасний пошук помилок та їх виправлення на різних етапах розвитку підприємства – це шлях до позитивних результатів.

Потрібно постійно впроваджувати нові знання новими людьми на стажуванні, можливо це будуть талановиті студенти або перевірені часом працівники, але з актуальністю в руках, майстри свого, маркетингового мистецтва. Якщо підприємство хоче розвиватися та бути гарним вибором серед багатьох пропозицій на ринку, бути хорошим прикладом для інших підприємств – воно повинно робити ставку на кінцевого споживача, а не на власну короточасну комерційну вигоду. Потрібно інвестувати в людей та їхній розвиток – створювати спеціальні школи та освітні установи з актуальним та реально професійними освітніми програмами, які дозволяють використовувати ці знання та розкривати людський потенціал, що дозволяє мати можливість конкурувати з багатьма підприємствами на багатьох ринках. Маркетинг на підприємстві – це обличчя підприємства, яке повинне буде найгарнішим і привабливим. «Зустрічають за одягом, проводжають за знаннями, внутрішньою красою».

Під час формування та організації служби маркетингу на підприємстві необхідно врахувати напрями товарної політики підприємства та політики розподілу, а також розміри і характер діяльності підприємства, його виробничі потужності та інноваційний потенціал – це формує основу для вибору структури управління маркетингом на підприємстві [4].

Організаційна структура управління маркетингом і рівень її функціонування поряд із вибраною корпоративною стратегією має першорядне значення для забезпечення досягнення цілей підприємства.

Організаційна структура маркетингової діяльності в підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Служба маркетингу в умовах ринкової економіки – це та ланка в управлінні підприємством, яка спільно з виробничою, фінансовою, збутовою, технологічною, кадровою та іншими створює єдиний інтегрований процес, спрямований на задоволення запитів ринку й отримання на цій основі прибутку [5].

Організаційна структура служби маркетингу визначається: специфікою діяльності підприємства, кількістю ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масшта-

бами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством.

Переваги та недоліки різних форм організації маркетингу в підприємстві:

1. Функціональна структура.

Найпростіша серед зазначених структур, для якої характерне закріплення обов'язків та відповідальності за виконання окремих маркетингових функцій за окремими конкретними фахівцями-виконавцями, які водночас повинні володіти і вичерпними знаннями щодо виготовлюваної продукції та ринку її збуту. Заснована на розподілі елементів маркетингової діяльності між службами за функціями (реклама і стимулювання збуту, маркетингові дослідження тощо). Управління цими службами підпорядковане віце-президенту з маркетингу (директору, його заступнику з маркетингу, начальнику відділу маркетингу та ін.). Така структура є доцільною, коли кількість ринків і товарів у підприємства невеликі і розглядаються як однорідні.

Різновиди функціональних структур:

1) Функціонально-товарна організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій функціональні маркетингові служби підприємства здійснюють і координують реалізацію деяких єдиних для підприємства цілей і завдань маркетингу.

Водночас за розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певного продукту або групи продуктів відповідає керівник продукту. Він також формулює для функціональних маркетингових служб підприємства завдання у сфері маркетингу певних продуктів і контролює їх виконання, яке можливо на принципах внутрішнього госпрозрахунку

2) Функціонально-ринкова організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій функціональні маркетингові служби підприємства здійснюють і координують реалізацію деяких єдиних для підприємства цілей і завдань маркетингу. Водночас за розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певних ринків відповідають керівники, відповідальні за роботу на цих ринках. Вони також формулюють для функціональних маркетингових служб підприємства завдання у сфері маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їх виконання.

Ця організаційна структура функціонує на тих самих принципах, що і функціонально-товарна оргструктура управління

3) Функціонально-товарно-ринкова організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій функціональні маркетингові служби підприємства

здійснюють і координують реалізацію деяких єдиних для підприємства цілей і завдань маркетингу. Водночас за розроблення і реалізацію стратегій і планів маркетингу для певних ринків відповідають керівники, відповідальні за роботу на цих ринках. Вони також можуть формулювати для функціональних маркетингових служб підприємства завдання у сфері маркетингової діяльності на певних ринках і контролюють їх виконання.

Розглянемо переваги і недоліки функціональної організаційної структури маркетингу на підприємстві.

Переваги функціональної організації:

- простота управління;
- однозначний опис обов'язків кожного співробітника;
- можливість функціональної спеціалізації маркетологів як чинник їх професійного росту;
- взаємозамінність у функціональному підрозділі;
- конкуренція між окремими функціональними підрозділами – це стимул до підвищення ефективності діяльності служби маркетингу.

Недоліки функціональної організації:

- зниження якості роботи у зв'язку з розширенням асортименту товарів;
- відсутність механізму пошуку нетрадиційних видів та напрямів діяльності підприємства;
- конкуренція між окремими функціональними підрозділами – боротьба за окремий інтерес, а не за загальний інтерес підприємства;
- слабка гнучкість стратегії, оскільки служба орієнтує на досягнення поточного ефекту, а не на нововведення;
- труднощі в координації діяльності, адаптації до оточуючого середовища;
- персонал не завжди розуміє кінцеву мету діяльності служби маркетингу, брак мотивації.

2. Товарна структура (продуктова).

Товарна (продуктова) організація служби маркетингу – організаційна структура управління маркетингом, у якій за розроблення і реалізацію стратегічних і поточних планів маркетингу для групи продуктів або певного продукту відповідає відповідний керівник, якому підпорядковуються працівники, що виконують усі необхідні для цієї групи (продукту) функції маркетингу. Організація за товарною ознакою доцільна за наявності широкого асортименту товарів, різко відмінних один від одного. У підпорядкуванні керівника з товарної номенклатури перебувають керівники з груп товарів, а в їх підпорядкуванні – керівники з товару. Кожен керівник із товару самостійно розробляє плани, стежить за їх здійсненням, контролює результати, координує весь комплекс мар-

кетингу по товару. Також є товарно-ринкова організація служби маркетингу – доцільна на підприємствах, що випускають або реалізують широке коло товарів для різноманітних ринків або регіонів.

Переваги товарної організації:

- керівник, що займається окремим товаром, координує витрати щодо елементів комплексу маркетингу;
- дозволяє швидко реагувати на зміни, що відбуваються на ринку конкретного товару, адаптуватися до його потреб;
- можливість коригування асортименту залежно від попиту споживачів;
- раціональне використання персоналу, особливо молодих спеціалістів, у всіх сферах оперативної маркетингової діяльності конкретного товару;
- з'являється можливість ефективніше стимулювати ринок конкретного товару;
- можливість дослідження специфіки потреб та основних споживачів кожного товару, товарної марки.

Недоліки товарної організації:

- низка функцій маркетингової діяльності не входить до повноважень керівника товару і у зв'язку з цим виникають труднощі в координації маркетингової діяльності;
- товарна організація потребує значних витрат, зростають штати, з'являється багато дублюючих один одного підрозділів, співробітників, виникають конфлікти через обмеження кола повноважень;
- у співробітників виникає подвійна підпорядкованість керівнику товару та керівнику з функцій.

3. Регіональна структура.

Регіональна або регіонально-функціональна організаційна структура характерна для підприємств, які виготовляють відносно однорідну продукцію і реалізують її на ринках різних типів, тобто організаційна структура управління маркетингом, у якій фахівці з маркетингу згруповані за окремими географічними районами. Її застосування є доцільним, коли: територіальний радіус дій дуже великий, що ускладнює спеціалізацію маркетингових дій; територіальні ринки розрізняються між собою, що зумовлює відмінності маркетингової стратегії; через ускладнення спеціалізації маркетингових дій виникає необхідність у створенні регіональних підрозділів, що володіють значною самостійністю.

Переваги регіональної організації:

- краща координація служб при виході на ринок;
- можливість розробки комплексної програми маркетингу щодо виходу на ринок;

– достовірніший прогноз ринку з врахуванням його специфіки.

Недоліки регіональної організації:

- складна структура;
- дублювання функцій;
- недостатнє знання товарного асортименту [6].

4. Матрична структура.

Матрична структура носить дворівневий характер, за якого горизонтальний рівень формується маркетинговими програмами. Ця структура має високий рівень адаптивності і дає змогу поєднати переваги функціональної структури із цілісністю проектного управління. Вона заснована на системному підході, характеризується структурною гнучкістю за необхідності пристосування в нових умовах функціонування. Поряд з постійними функціональними відділами при матричній організаційній структурі для розв'язання конкретних проблем створюються тимчасові проектні групи. Керівники проектних груп залучають для виконання робіт фахівців з інших відділів, що перебувають на різних рівнях ієрархії.

Взаємодії керівників відділів породжують нові мережі горизонтальної і діагональної комунікації, які накладаються на традиційні зв'язки керівництва і підлеглості. Звідси і назва – "матрична" структура.

Досить часто можуть використовуватися комбінації різних видів організації, а саме: товарно-ринкова, функціонально-товарна, функціонально-ринкова і функціонально-товарно-ринкова структури управління маркетингом.

Переваги матричної організації:

- краща координація служби при виході на ринок з врахуванням ситуації, що склалася;
- достовірніший прогноз ринку з врахуванням його специфіки;
- можливість розробки комплексної програми маркетингу щодо виходу на ринок;
- достатньо повне знання товару.

Недоліки матричної організації:

- матрична структура є складною через подвійність керівництва, велику кількість зв'язків між робітниками і можливих протиріч, конфліктів при неоднозначному вирішенні питань щодо одного і того ж ринку у різних служб, спеціалістів;
- найвищі витрати на утримання маркетингової служби.

5. Проектна (програмна) структура.

Використання проектною (програмною) структури виправдане у випадку, коли підприємство досить часто змінює товарні марки, постійно освоює нові товари і напрямки діяльності.

Переваги проектною організації:

– створення спеціальної та кваліфікованої групи фахівців;

Недоліки матричної організації:

- час на створення групи фахівців та комплексну знань;

При цьому маркетингові проекти або програми можуть стосуватися товарів, регіонів або окремих ринкових сегментів. Застосування цієї структури носить тимчасовий характер і виправдана за умов обмежених ресурсів на виконання маркетингових функцій або ж високої інноваційної активності підприємства.

6. Дивізійна структура.

Для великих компаній із диверсифікованим виробництвом доцільно застосовувати дивізійну організаційну структуру, для якої характерний поділ управління між стратегічними господарськими підрозділами, які несуть самостійну відповідальність за результати роботи у відповідних галузях. Для цієї структури також характерні два рівні управління. При цьому на першому рівні формулюються та приймаються стратегічні маркетингові рішення для компанії в цілому, а стратегічні господарські підрозділи другого рівня відповідають за розробку та впровадження маркетингових програм для конкретного товару, ринку чи споживчого сегменту в межах своєї діяльності, прав та обов'язків.

7. Процесійна структура.

Процесний підхід до побудови служби маркетингу передбачає поділ всієї діяльності підприємства на окремі елементарні процеси, де вихід одного є входом іншого процесу або навіть цілої групи процесів. В ідеалі процесійна структура має бути дуже гнучкою і оптимальною для кожного конкретного випадку управління. Однак, процес її формування є дуже трудомістким і тривалим, тому, як наслідок, можливе запізнення реагування цієї структури на швидкі зміни у зовнішньому середовищі підприємства.

8. Ринкова (сегментна) організація.

Організаційна структура управління маркетингом, у якій керівники окремими ринками несуть відповідальність за розробку і реалізацію стратегій і планів маркетингової діяльності на певних ринках.

Організація за ринковою ознакою (за цільовими ринками) заснована на інституціональній сегментації ринку, тобто виокремлюються ринки різних споживачів незалежно від їх географічного розміщення і відповідно до їх специфіки здійснюється маркетингова діяльність. Ринки різних споживачів – індивідуальні споживачі, промислові підприємства (великі, дрібні), державні встанови тощо. Цей вид організації доцільно використовувати підприємствам, що пропонують свою продукцію різним

ринкам, які мають свою специфіку товарних переваг, а товари вимагають специфічного обслуговування.

За ринкової організації керівник з ринкової роботи здійснює керівництво керівниками відділень ринку, для кожного ринку розробляється своя стратегія маркетингу [7].

Розглянуті варіанти організаційних структур управління маркетингом на торговому підприємстві можна доповнити холдинговими, транснаціональними, мережними, структурами-конгломератами, інтегрованими структурами тощо. Однак такі структури характерні для торгових підприємств корпоративного типу, в той час, як розглянуті вище вісім видів організаційних структур знаходять свою реалізацію на підприємствах середнього масштабу [8].

Організаційна структура управління маркетингом на торговому підприємстві повинна будуватися та реалізовуватися у такій формі, яка дасть змогу якомога ефективніше досягнути поставлених цілей.

Група маркетингового планування і контролю – відповідає за стратегічне і поточне планування маркетингової діяльності компанії.

Група маркетингових досліджень – відповідає за планування, організацію, збір інформації й обробку результатів маркетингових досліджень, що проводяться департаментом маркетингу.

Група економічного аналізу і цінової політики – здійснює аналіз економічних показників діяльності підприємства. Фахівці цієї групи визначають цінову політику компанії, політику знижок, складають прайс-листи компанії.

Група реклами і стимулювання збуту – призначена для планування, організації і контролю рекламної діяльності компанії, діяльності в області просування товарів і стимулювання збуту.

Група управління товарними марками складається з менеджерів по товарних марках (бренд-менеджерів), в завдання яких входить координування всього комплексу маркетингу своєї торгової марки і визначення товарної політики компанії по кожній товарній марці.

Група розробки нових товарів і послуг відповідає за планування, організацію і контроль діяльності компанії в області розробки і впровадження нових товарів і послуг, а також виведення з ринку товарів і послуг, життєвий цикл яких добігає кінця [9].

Отже, створення маркетингової служби передбачає створення певних груп які розподіляють між собою усі задачі які ставить перед собою підприємство та відділ маркетингу.

Висновки з проведеного дослідження. Організаційна структура маркетингової діяльності в підприємстві може бути визначена як сукупність служб, відділів, підрозділів, до складу яких входять фахівці, що займаються тією або іншою маркетинговою діяльністю.

Організаційна структура служби маркетингу визначається: специфікою діяльності підприємства, кількістю ринків, на яких воно функціонує, специфікою товарного портфеля, масштабами збуту, ресурсами, структурою управління підприємством.

Виділяють такі форми організації маркетингу на підприємстві: функціональна структура, товарна структура (продуктова), регіональна структура, матрична структура, проектна (програмна) структура, дивізіонна структура, процесійна структура, ринкова (сегментна) організація.

Організаційна структура управління маркетингом на торговому підприємстві повинна будуватися та реалізовуватися у такій формі, яка дасть змогу якомога ефективніше досягнути поставлених цілей.

Список використаних джерел:

1. Бай С.І. Менеджмент організацій. Київ: КНТЕУ. 2008. 174 с.
2. Близнюк С.В. Маркетинг в Україні: проблеми становлення та розвитку. Київ: ІВЦ Видавництво «Політехніка», 2008. 400 с.
3. Будицький С. Маркетолог у комерційній структурі: проблеми підготовки професійної адаптації. Маркетинг в Україні. № 4. 2009. С. 66–67.
4. Богомолова В.В. Маркетинговий аудит на підприємстві: Матеріали VII Міжнародної наукової конференції студентів та молодих учених «Соціально-Економічний розвиток України. Європейській вибір». У 2 ч. / за заг. ред. А.А. Ткача. Мелітополь, 18 травня 2010 р. Мелітополь: МІДМУ ГУ «ЗІДМУ», 2010. Ч.2. С. 60–62.
5. Богомолова В.В. Організація управління маркетинговою діяльністю підприємства: Матеріали XV Міжнародної наукової конференції молодих науковців «Наука і вища освіта». У 3 ч., 17–18 травня 2010 р. Запоріжжя: ГУ «ЗІДМУ». 2010. Ч.2. С. 54–55.
6. Навчальні матеріали, онлайн бібліотека: Маркетинг підприємства: URL: <https://pidruchniki.com/11510513/marketing> (дата звернення 19.11.2019).
7. Навчальні матеріали, онлайн бібліотека: Маркетинговий менеджмент. URL: <https://pidruchniki.com/1594102449583/marketing> (дата звернення 18.11.2019).

8. Бібліотека економіста. Маркетинг: маркетинговий контроль. URL: <https://library.if.ua/book/42/2962.html> (дата звернення 19.11.2019).
9. Студентська електронна бібліотека. Формування маркетингової стратегії підприємства. URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya> (дата звернення 17.11.2019).
10. Телетов О.С. Маркетинг продукції виробничо-технічного призначення: монографія. Суми: Сумський державний університет. 2002. 231 с.
11. Узбстер Ф. Основы промышленного маркетинга: [пер. с нем.] Москва: Издательский Дом Гребенникова. 2005. 415 с.

References:

1. Baj S.I. (2008) Menedzhment orhанизacij [Management of Organizations]. Kyjiv: KNTEU. 174 s. (in Ukrainian)
2. Blyznjuk S.V. (2008) Marketyng v Ukraїni: problemy stanovlennja ta rozvytku [Marketing in Ukraine: Problems of Formation and Development]. Kyjiv: IVC Vydavnytstvo «Politekhnika». 400 s. (in Ukrainian)
3. Budjko S. (2009) Marketologh u komercijnij strukturi: problemy pidghotovky profesijnoi adaptaciji. Marketyng v Ukraїni [The marketer in the commercial structure: problems of preparation of professional adaptation. Marketing in Ukraine]. #4. S. 66–67. (in Ukrainian)
4. Boghomolova V.V. (2010) Marketynghovyj audyt na pidpryjemstvi: Materialy VII Mizhnarodnoji naukovoji konferenciji studentiv ta molodykh uchenykh «Socialjno-Ekonomichnyj rozvytok Ukraїny. Jevropejskij vybir». [Marketing audit at the enterprise: Proceedings of the VII International Scientific Conference of Students and Young Scientists «Socio-Economic Development of Ukraine. The European Choice»] U 2 ch. / za zagh. red. A.A. Tkacha. Melitopolj, 18 travnja 2010 r. Melitopolj: MIDMU GhU «ZIDMU», 2010. Ch.2. S. 60–62. (in Ukrainian)
5. Boghomolova V.V. Orhанизacija upravlinnja marketynghovoju dijajlnistju pidpryjemstva: Materialy KhV Mizhnarodnoji naukovoji konferenciji molodykh naukovci «Nauka i vyshha osvita» [Organization of management of marketing activity of the enterprise: Materials of XV International Scientific Conference of Young Scientists «Science and Higher Education»]. U 3 ch., 17–18 travnja 2010 r. Zaporizhzhja: GhU «ZIDMU». 2010. Ch.2. S. 54–55. (in Ukrainian)
6. Navchaljni materialy, onlajn biblioteka: Marketyngh pidpryjemstva [Study materials, online library: Enterprise Marketing]: URL: <https://pidruchniki.com/11510513/marketing> (data zvernennja 19.11.2019).
7. Navchaljni materialy, onlajn biblioteka: Marketynghovyj menedzhment [Study materials, online library: Marketing management]. URL: <https://pidruchniki.com/1594102449583/marketing> (data zvernennja 18.11.2019).
8. Biblioteka ekonomista. Marketyngh: marketynghovyj kontrolj [The Economist’s Library. Marketing: marketing control]. URL: <https://library.if.ua/book/42/2962.html> (data zvernennja 19.11.2019).
9. Studentsjka elektronna biblioteka. Formuvannja marketynghovoji strateghiji pidpryjemstva [Student electronic library. Formation of enterprise marketing strategy]. URL: <https://studin.ru/all/marketing-torgovlya> (data zvernennja 17.11.2019).
10. Tjeljetov O.S. (2002) Marketyngh produkciji vyrobnycho-tekhnichnogho pryznachennja: monoghracija [Marketing of products for industrial and technical purposes: monograph]. Sumy: Sumsjkyj derzhavnyj universytet. 2002. 231 s. (in Ukrainian)
11. Uebster F. (2005) Osnovy promyshlennogho marketyngha [Industrial Marketing Basics]: [per. s nem.] Moskva: Yzdateljskyj Dom Ghrebennykova. 2005. 415 s. (in Russian)

Прохорова В.В.

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

Колещук О.Я.

кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри економіки підприємства та інвестицій
Національного університету «Львівська політехніка»

Prokhorova Viktoriia

Ukrainian Engineering Pedagogics Academy

Koleshchuk Orest

Lviv Polytechnic National University

ІННОВАЦІЙНІ КЛАСТЕРИ ЯК ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНА ОСНОВА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ МАШИНОБУДІВНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

INNOVATIVE CLUSTERS AS ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC FOUNDATIONS FOR ENSURING STRATEGIC MANAGEMENT MACHINE-BUILDING ENTERPRISES

У статті визначено, що динамічне середовище формує нові вимоги до діяльності машинобудівних підприємств. Вплив політичного, економічного, соціального, демографічного та інших векторів спонукає керівництво машинобудівних підприємств шукати ефективні шляхи для сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо. Одним із варіантів вирішення цих проблем є створення промислових кластерів, але незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень немає єдності поглядів на його теоретичну модель та практичне впровадження. На основі проведених досліджень визначено, що у зв'язку з активним розвитком науково-технічного прогресу виникає необхідність створення промислових кластерів для формування єдиної інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме ефективне використання людського, технічного, матеріального, фінансового та інших видів потенціалу машинобудівних підприємств. Основні переваги інноваційного кластера полягають в поширенні креативно-знаннево-технічного розвитку на усіх стадіях виготовлення продукту. Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки. За результатами проведеного дослідження виявлено, що однією з важливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств у напрямок високих науково-технічних розробок та інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, що буде основою залучення інвестицій та призведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Ключові слова: інноваційні кластери, організаційно-економічних форм забезпечення інноваційності, стратегічне управління, машинобудівні підприємства.

В статье определено, что динамичная среда формирует новые требования к деятельности машиностроительных предприятий. Влияние политического, экономического, социального, демографического и других векторов побуждает руководство машиностроительных предприятий искать эффективные пути для устойчивого развития, повышения конкурентоспособности и тому подобное. Одним из вариантов решения этих проблем является создание промышленных кластеров, но несмотря на большое количество отечественных и зарубежных исследований нет единства взглядов на его теоретическую модель и практическое внедрение. На основе проведенных исследований установлено, что в связи с активным развитием научно-технического прогресса возникает необходимость создания промышленных кластеров для формирования единой инновационной инфраструктуры, обеспечивать эффективное использование человеческого, тех-

нического, матеріального, фінансового і других видів потенціала машинобудівних підприємств. Основні переваги інноваційного кластера заключаються в розповсюдженні креативно-знаннево-технічного розвитку на всіх стадіях виготовлення продукту. Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності в результаті комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень і інновацій, освіти і заходів політичної підтримки. По результатам проведеного дослідження виявлено, що однією з найважливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств в напрямку високих науково-технічних розробок і інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, буде основою привертання інвестицій і приведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Ключові слова: інноваційні кластери, організаційно-економічні форми забезпечення інноваційності, стратегічне управління, машинобудівні підприємства.

The article determines that a dynamic environment creates new requirements for the activities engineering enterprises. The influence political, economic, social, demographic and other vectors prompts the leadership of engineering enterprises to look for effective ways for sustainable development, increasing competitiveness and the like. One the solutions to these problems is the creation industrial clusters, but despite a large number domestic and foreign studies, there is no consensus on its theoretical model and practical implementation. Based on the studies, it was found that in connection with the active development scientific and technological progress, there is a need to create industrial clusters for the formation a single innovative infrastructure, to ensure the effective use human, technical, material, financial and other types potential engineering enterprises. The main advantages the innovation cluster are the spread creative knowledge and technical development at all stages product manufacturing. The main goal forming an innovative cluster of machine-building enterprises is to increase their competitiveness as a result of commercial and non-commercial cooperation, research and innovation, education, training and support policies. According to the results the study, it was revealed that one the most important tasks is to transfer the activities machine-building enterprises in the direction high scientific and technical development and innovation. This will increase the competitive potential machine-building enterprises by building capacity in science, education and high technology, will be the basis for attracting investment and will lead to growth and development. One the most effective mechanisms for increasing competitiveness is the formation innovative clusters as the organizational and economic basis for ensuring the strategic management of machine-building enterprises. In the article, based on the results of calculations of the general integral indicator of the strategic management of innovativeness of machine-building enterprises for 2010-2017. And with the help of the Statistica program version 13.5, thanks to the Cluster Analysis module, a hierarchical dendrogram was obtained, the results of which indicate that the considered enterprises can be grouped into three clusters: with a low, medium and high level of integral indicator of innovative reflection of machine-building enterprises. Accordingly, this is the basis for the formation of managerial decisions to increase the level of innovation of machine-building enterprises.

Key words: innovation clusters, organizational and economic forms of innovation, strategic management, engineering enterprises.

Постановка проблеми. Динамічне середовище формує нові вимоги до діяльності машинобудівних підприємств. Вплив політичного, економічного, соціального, демографічного та інших векторів спонукає керівництво машинобудівних підприємств шукати ефективні шляхи для сталого розвитку, підвищення рівня конкурентоспроможності тощо.

Одним із варіантів вирішення цих проблем є створення промислових кластерів, але незважаючи на велику кількість вітчизняних та зарубіжних досліджень немає єдності поглядів на його теоретичну модель та практичне впровадження.

Разом з тим сутність поняття промислового кластера продовжує лишатися дискусійною. Незважаючи на значну кількість досліджень, не сформована науково обґрунтована парадигма

розвитку і стратегічного управління кластером з позиції підвищення конкурентоспроможності, не визначені механізми управління процесом формування інноваційних кластерних структур як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

Аналіз останніх досліджень та публікацій.

Питанням обґрунтування доцільності формування інноваційних кластерів займалися вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: І. Ансофф [2], І. Бланк [3], І. Вербицький [4], П. Друкер [8], Б. Карлофф [10], О. Кузьмін [1], Г. Мінцберг [13], М. Потрер [14], В. Прохорова [15], В. Проценко [15], В. Чобіток [15] та ін.

Незважаючи на значний внесок науковців в розгляді питань формування інноваційних

кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами, залишаються недостатньо розглянутими питання щодо їх порядку формування та функціонування.

Метою дослідження є обґрунтування доцільності формування інноваційних кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

Виклад основного матеріалу дослідження. Майкл Портер вперше запропонував поняття «кластер» та визначив, що ефективний розвиток економіки залежить від локальних концентрацій спеціалізованих галузей.

Кластер – це група географічно сусідніх, взаємопов'язаних компаній (постачальники, виробники і ін.) і пов'язаних з ними організацій (освітні заклади, органи державного управління, інфраструктурні компанії), що діють в певних сферах і взаємодоповнюють один одного [14].

У зв'язку і активним розвитком науково-технічного прогресу виникає необхідність створення промислових кластерів для формування єдиної інноваційної інфраструктури, що забезпечуватиме ефективне використання людського, технічного, матеріального, фінансового та інших видів потенціалу машинобудівних підприємств. Це буде підґрунтям для створення умов з модернізації підприємств та підвищення рівня конкурентоспроможності.

Основні переваги інноваційного кластера полягають в поширенні креативно-знаннево-технічного розвитку на усіх стадіях виготовлення продукту. На основі горизонтальної інтеграції створюється орієнтована система поширення нових креативних знань та технологій, а не локальна концентрація різних нововведень. Побудова стійких взаємовідносин між учасниками інноваційного кластеру є важливою умовою генерування винаходів, їх трансформації в ноу-хау, реалізації в конкурентні переваги всього кластерного об'єднання (рис. 1).

Основною метою формування інноваційного кластера машинобудівних підприємств є підвищення їх конкурентоспроможності внаслідок комерційної і некомерційної співпраці, наукових досліджень та інновацій, освіти, навчання і заходів політики підтримки.

Проблеми розвитку кластерів машинобудівних підприємств – це недостатня якість і обмежена доступність транспортної та інженерної інфраструктури; недостатній рівень інноваційного розвитку кластера, включаючи відсутність практики стратегічного планування його розвитку; відсутність системи

ефективних інформаційних комунікацій між учасниками кластера; обмежений доступ до іноземних ринків машинобудівних підприємств [3; 8; 14].

Однією з переваг кластерного підходу є доступ до інновацій, знань та «ноу-хау» підприємств, що входять до кластеру.

За результатами розрахунків загального інтегрального показника стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств за 2010–2017 рр. (табл. 1) та за допомогою програми Statistica версії 13.5, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму об'єднання машинобудівних підприємств за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (рис. 2).

Розшифровування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств наведено в табл. 2.

За результатами побудови ієрархічної дендрограми об'єднання машинобудівних підприємств за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (рис. 2), визначено, що зазначені підприємства можуть бути згруповані в три кластери.

Отже, на підставі графіка середніх кластерів та їх описової статистики, можна зробити такі висновки:

– перший кластер сформували машинобудівного підприємства із низьким рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПАТ «Електромашина»; ПрАТ «Харківський верстатобудівний завод»; ПрАТ «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»; ПАТ «Дрогобицький машинобудівний завод»; ПрАТ «Смілянський машинобудівний завод»; ПАТ «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»; ПАТ «Запорізький електроапаратний завод»;

другий кластер сформували машинобудівного підприємства із середнім рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПрАТ «Харківський тракторний завод»; ПАТ «Коростенський машинобудівний завод»; ПрАТ «Завод агротехнічних машин»; ПрАТ «Полтавський турбомеханічний завод»; ПрАТ «Куп'янський машинобудівний завод»; ПАТ «Дніпропетровський агрегатний завод»; ПрАТ «Криворізький завод гірничого обладнання»; ПрАТ «Барський машинобудівний завод»; ПрАТ «ТРАНСМАШ»;

– третій кластер сформували машинобудівного підприємства із високим рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств, а саме: ПрАТ

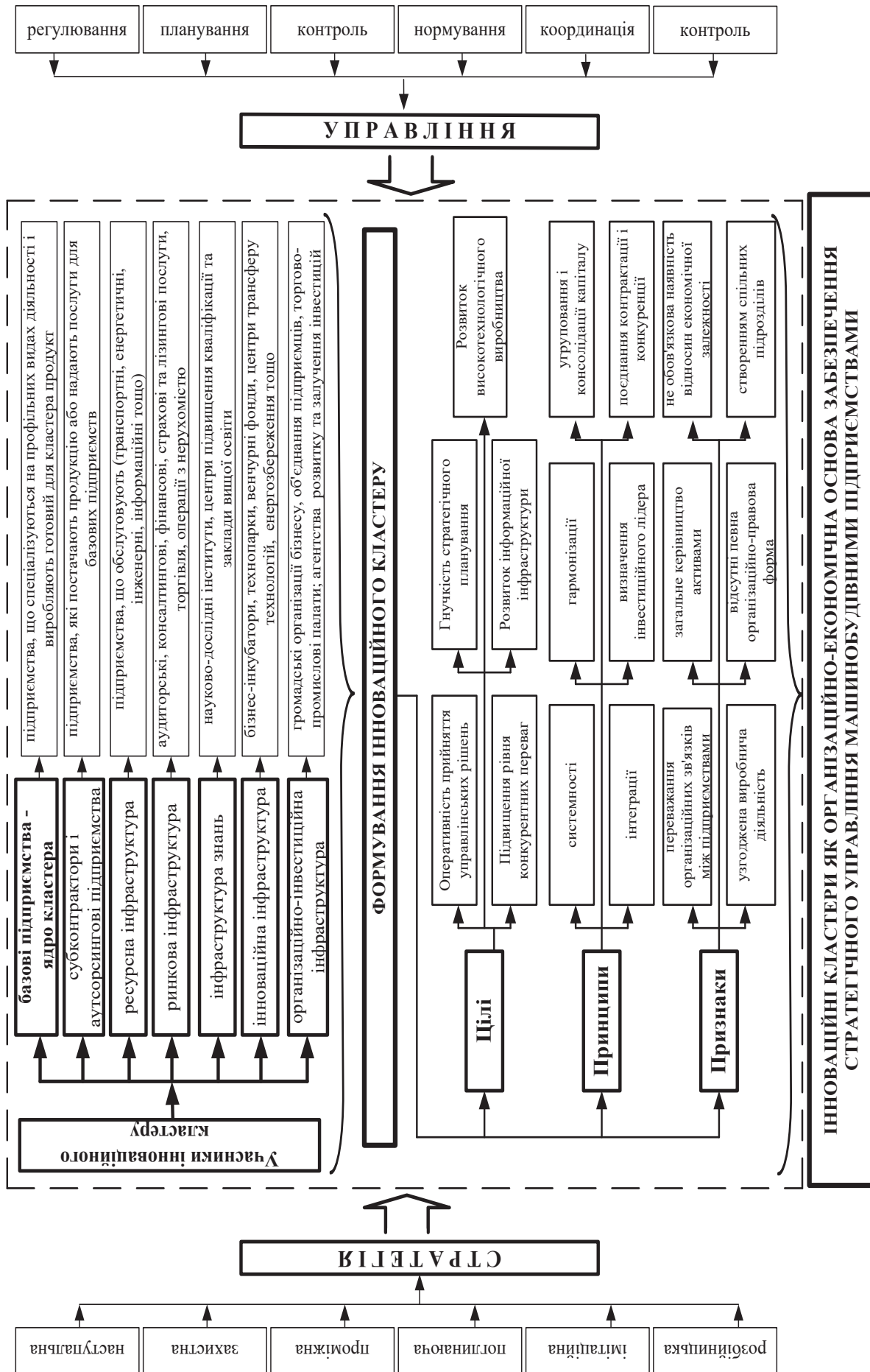


Рис. 1. Інноваційні кластери як організаційно-економічна основа забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами

Таблиця 1

Загальні інтегральні показники ступеню інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств та їх якісний вимір за 2010-2017 рр., (коефіцієнтний вимір)

№	Назва підприємства	Роки							
		2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
1	Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	0,650	0,642	0,637	0,653	0,631	0,663	0,560	0,542
2	Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	0,274	0,257	0,212	0,293	0,377	0,394	0,447	0,414
3	Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	0,355	0,449	0,333	0,263	0,304	0,267	0,283	0,260
4	Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	0,331	0,340	0,312	0,376	0,314	0,283	0,262	0,238
5	Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	0,317	0,365	0,210	0,211	0,214	0,178	0,191	0,231
6	Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	0,212	0,342	0,310	0,300	0,297	0,273	0,279	0,298
7	Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	0,458	0,445	0,385	0,390	0,281	0,287	0,415	0,434
8	Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	0,510	0,513	0,526	0,509	0,496	0,581	0,599	0,559
9	Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	0,410	0,429	0,414	0,461	0,440	0,394	0,444	0,396
10	Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	0,313	0,330	0,324	0,319	0,329	0,275	0,282	0,301
11	Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	0,606	0,622	0,514	0,604	0,610	0,624	0,533	0,472
12	Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	0,742	0,689	0,704	0,595	0,610	0,624	0,723	0,567
13	Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	0,366	0,352	0,357	0,397	0,334	0,367	0,356	0,343
14	Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	0,268	0,292	0,252	0,269	0,302	0,276	0,291	0,301
15	Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	0,442	0,498	0,489	0,472	0,491	0,461	0,474	0,461
16	Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	0,256	0,345	0,333	0,367	0,377	0,230	0,279	0,370
17	Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	0,390	0,412	0,405	0,399	0,411	0,343	0,352	0,376
18	Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	0,526	0,511	0,443	0,448	0,323	0,330	0,478	0,500
19	Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	0,363	0,350	0,290	0,295	0,281	0,336	0,282	0,259
20	Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	0,409	0,517	0,383	0,412	0,350	0,416	0,435	0,409

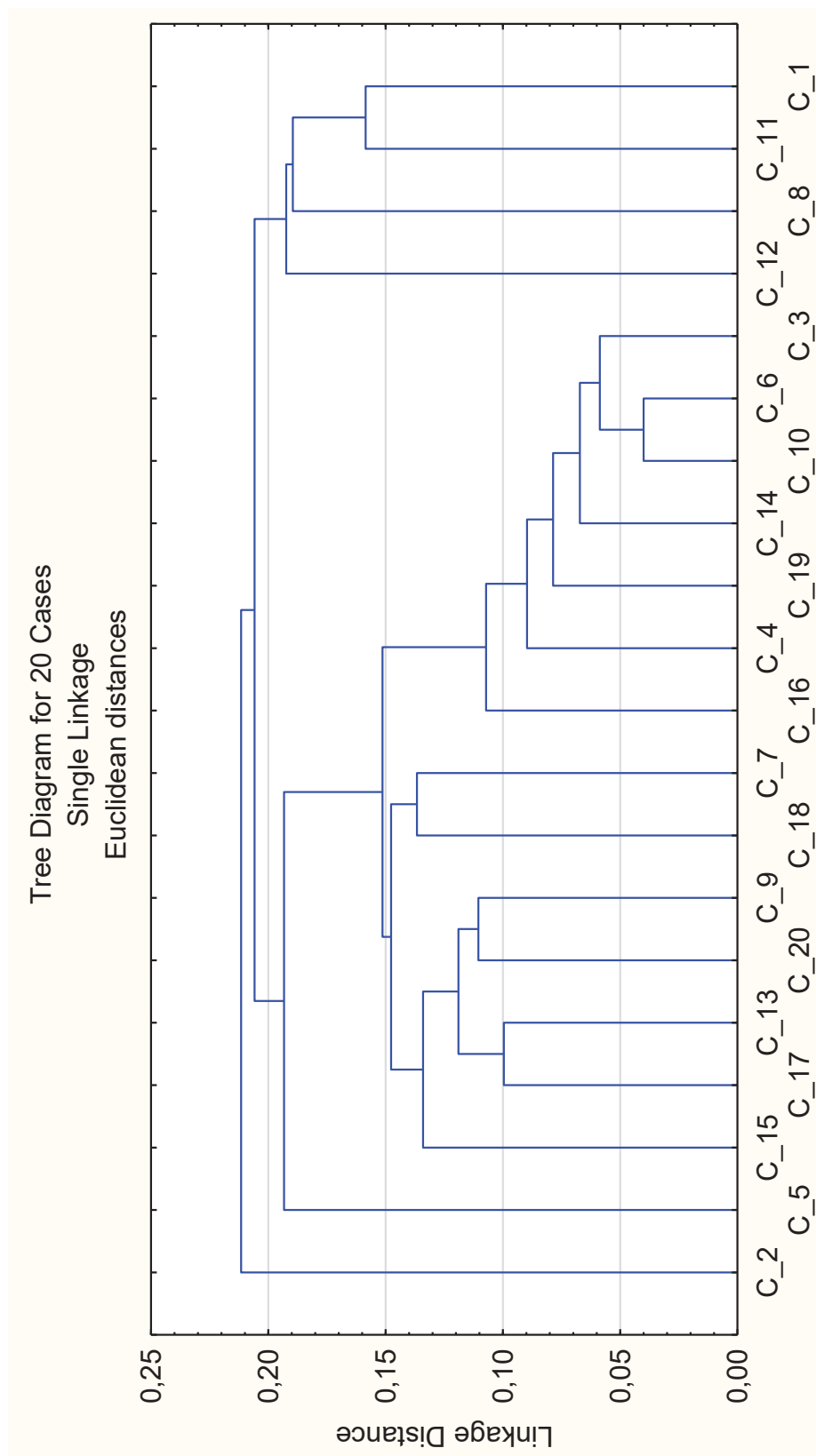


Рис. 2. Ієрархічна дендрограма об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств (за результатами Statistica версії 13.5)

«Київський ремонтно-механічний завод»; ПрАТ «Одеський машинобудівний завод»; ПАТ «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»; ПАТ «ТУРБОАТОМ».

Евклідові відстані між кластерами машинобудівних підприємств наведено в табл. 3. Розрахунок Евклідової відстані між кластерами розраховується за формулою

$$d_{ij} = \left(\sum_{k=1}^n (x_{ik} - x_{jk})^p \right)^{\frac{1}{p}}, \quad (1)$$

де p – метрика Евкліда ($p=2$);

x_{ki} – значення k -ї ознаки в i -му об'єкті.

Висновки. Отже, за результатами проведеного дослідження можна сказати, що однією з важливіших завдань є переведення діяльності машинобудівних підприємств у напрямок високих науково-технічних розробок та інноваційності. Це дозволить підвищити конкурентний потенціал машинобудівних підприємств за рахунок нарощування потенціалу в науці, освіті і високих технологіях, що буде основою залу-

чення інвестицій та призведе до зростання і підвищення рівня розвитку.

Одним з найбільш ефективних механізмів підвищення конкурентоспроможності є формування інноваційних кластерів як організаційно-економічної основи забезпечення стратегічного управління машинобудівними підприємствами.

В статті за результатами розрахунків загального інтегрального показника стратегічного управління інноваційністю машинобудівних підприємств за 2010–2017 рр. та за допомогою програми Statistica версії 13.5, завдяки модулю Cluster Analysis, було отримано ієрархічну дендрограму, результати якої свідчать, що розглянуті підприємства можуть бути згруповані в три кластери: з низьким, середнім та високим рівнем інтегрального показника інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств. Відповідно, це є підґрунтям для формування стратегічних управлінських рішень щодо підвищення рівня інноваційності машинобудівних підприємств.

Таблиця 2

Розшифрування ієрархічної дендрограми об'єднання за інтегральними показниками інноваційної рефлексії машинобудівних підприємств

Назва підприємства	Позначка на дендрограмі
Приватне акціонерне товариство «Київський ремонтно-механічний завод»	C_1
Приватне акціонерне товариство «Харківський тракторний завод»	C_2
Публічне акціонерне товариство «Електромашина»	C_3
Приватне акціонерне товариство «Харківський верстатобудівний завод»	C_4
Публічне акціонерне товариство «Коростенський машинобудівний завод»	C_5
Приватне акціонерне товариство «Токмацький ковальсько-штампувальний завод»	C_6
Приватне акціонерне товариство «Завод агротехнічних машин»	C_7
Приватне акціонерне товариство «Одеський машинобудівний завод»	C_8
Приватне акціонерне товариство «Полтавський турбомеханічний завод»	C_9
Публічне акціонерне товариство «Дрогобицький машинобудівний завод»	C_10
Акціонерне товариство «Харківський машинобудівний завод «СВІТЛО ШАХТАРЯ»	C_11
Акціонерне товариство «ТУРБОАТОМ»	C_12
Приватне акціонерне товариство «Куп'янський машинобудівний завод»	C_13
Приватне акціонерне товариство «Смілянський машинобудівний завод»	C_14
Публічне акціонерне товариство «Дніпропетровський агрегатний завод»	C_15
Публічне акціонерне товариство «Сумське машинобудівне науково-виробниче об'єднання»	C_16
Приватне акціонерне товариство «Криворізький завод гірничого обладнання»	C_17
Приватне акціонерне товариство «Барський машинобудівний завод»	C_18
Публічне акціонерне товариство «Запорізький електроапаратний завод»	C_19
Приватне акціонерне товариство «ТРАНСМАШ»	C_20

Таблиця 3

Матриця Евклідових відстаней між кластерами машинобудівних підприємств

Евклідова відстань																				
	C_1	C_2	C_3	C_4	C_5	C_6	C_7	C_8	C_9	C_10	C_11	C_12	C_13	C_14	C_15	C_16	C_17	C_18	C_19	C_20
C_1	0,00	0,69	0,82	0,78	1,01	0,80	0,66	0,24	0,48	0,77	0,16	0,19	0,63	0,83	0,36	0,73	0,58	0,54	0,80	0,54
C_2	0,69	0,00	0,30	0,31	0,42	0,27	0,25	0,49	0,27	0,26	0,55	0,73	0,22	0,24	0,36	0,28	0,25	0,30	0,26	0,21
C_3	0,82	0,30	0,00	0,12	0,21	0,06	0,26	0,65	0,35	0,07	0,69	0,87	0,20	0,09	0,47	0,17	0,24	0,38	0,09	0,31
C_4	0,78	0,31	0,12	0,00	0,25	0,21	0,26	0,63	0,32	0,09	0,65	0,85	0,17	0,14	0,45	0,16	0,22	0,37	0,11	0,29
C_5	1,01	0,42	0,21	0,25	0,00	0,21	0,41	0,84	0,54	0,25	0,88	1,07	0,38	0,19	0,66	0,31	0,43	0,55	0,23	0,49
C_6	0,80	0,27	0,06	0,10	0,21	0,00	0,23	0,63	0,33	0,04	0,67	0,86	0,17	0,07	0,45	0,14	0,22	0,35	0,08	0,28
C_7	0,66	0,25	0,26	0,26	0,41	0,23	0,00	0,46	0,21	0,22	0,55	0,69	0,15	0,26	0,31	0,20	0,17	0,14	0,26	0,15
C_8	0,24	0,49	0,65	0,63	0,84	0,63	0,46	0,00	0,32	0,60	0,19	0,26	0,47	0,65	0,21	0,58	0,43	0,35	0,63	0,36
C_9	0,48	0,27	0,35	0,32	0,54	0,33	0,21	0,32	0,00	0,30	0,35	0,54	0,17	0,36	0,13	0,27	0,13	0,18	0,34	0,11
C_10	0,77	0,26	0,07	0,09	0,25	0,04	0,22	0,60	0,30	0,00	0,64	0,83	0,15	0,09	0,42	0,11	0,19	0,33	0,10	0,26
C_11	0,16	0,55	0,69	0,65	0,88	0,67	0,55	0,19	0,35	0,64	0,00	0,29	0,51	0,70	0,25	0,61	0,46	0,45	0,67	0,42
C_12	0,19	0,73	0,87	0,85	1,07	0,86	0,69	0,26	0,54	0,83	0,29	0,00	0,70	0,89	0,42	0,80	0,65	0,57	0,86	0,60
C_13	0,63	0,22	0,20	0,17	0,38	0,17	0,15	0,47	0,17	0,15	0,51	0,70	0,00	0,21	0,29	0,17	0,10	0,23	0,18	0,12
C_14	0,83	0,24	0,09	0,14	0,19	0,07	0,26	0,65	0,36	0,09	0,70	0,89	0,21	0,00	0,48	0,17	0,26	0,38	0,09	0,30
C_15	0,36	0,36	0,47	0,45	0,66	0,45	0,31	0,21	0,13	0,42	0,25	0,42	0,29	0,48	0,00	0,38	0,23	0,22	0,46	0,20
C_16	0,73	0,28	0,17	0,16	0,31	0,14	0,20	0,58	0,27	0,11	0,61	0,80	0,17	0,17	0,38	0,00	0,16	0,30	0,20	0,26
C_17	0,58	0,25	0,24	0,22	0,43	0,22	0,17	0,43	0,13	0,19	0,46	0,65	0,10	0,26	0,23	0,16	0,00	0,21	0,24	0,13
C_18	0,54	0,30	0,38	0,37	0,55	0,35	0,14	0,35	0,18	0,33	0,45	0,57	0,23	0,38	0,22	0,30	0,21	0,00	0,38	0,15
C_19	0,80	0,26	0,09	0,11	0,23	0,08	0,26	0,63	0,34	0,10	0,67	0,86	0,18	0,09	0,46	0,20	0,24	0,38	0,00	0,28
C_20	0,54	0,21	0,31	0,29	0,49	0,28	0,15	0,36	0,11	0,26	0,42	0,60	0,12	0,30	0,20	0,26	0,13	0,15	0,28	0,00

Список використаних джерел:

1. Андрушків Б.М., Кузьмін О.Є. Основи менеджменту. Львів : Світ, 1995. -296 с.
2. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 416 с.
3. Бланк І.А. Торговий менеджмент. Київ : Українсько-Фінський інститут менеджмента и бізнеса, 1997. 408 с.
4. Вербицький І.С. Концептуальні засади стратегічного планування соціально-економічного розвитку регіону. *Актуальні проблеми економіки*. 2007. № 8. С. 157–165.
5. Глюк В. Теорія прийняття рішень. Санкт-Петербург : Питер. 1995. С. 81.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегические аспекты управления НИОКР. Монографія. Таганрог : Изд-во ТРТУ. 2000. С. 112.
7. Дойл П., Штерн Ф. Маркетинг, менеджмент и стратегии. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 544 с.
8. Друкер П.Ф. Инновации и предпринимательство. Санкт-Петербург : Бук Чембер Интернэшнл, 1992. 160 с.
9. Жигалов В.Т., Шимановська Л.М. Основи менеджменту і управлінської діяльності : Підручник. Київ : Вища школа, 1994. 223 с.
10. Карлоф Б. Ділова стратегія. Москва : Економіка, 1991. 239 с.
11. Мельтюхова Н.М. Державне управління як єдність діяльності та відносин : монографія. Харків : Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2010. 204 с.
12. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Москва : Вильямс, 2014. 672 с.
13. Минцберг Г., Альстренд Б. Школы стратегий : учеб. пособие. Санкт-Петербург : Питер, 2000. 336 с.
14. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції : пер. з англ. Київ : Основи, 1997. 390 с.
15. Прохорова В.В., Проценко В.М., Чобіток В. І. Формування конкурентної стратегії підприємств на засадах інноваційно-спрямованого інвестування : монографія /; Укр. інж.-пед. акад. Херсон : Грінь Д.С. [вид.], 2016. 287 с.
16. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации : учеб. для вузов: пер. 9-го англ. изд. Москва : ИНФРА-М, 2000. 411 с.
17. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. Москва : Эксмо, 2005. 544 с.
18. Чандлер А. Стратегия и структура. Москва : Мир, 1988. 464 с.
19. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki>

References:

1. Andrushkiv B.M., Kuzmin O.Ie. (1995) *Osnovy menedzhmentu* [Fundamentals of Management]. Lviv: Svit, 296 p.
2. Ansoff Y. (1999) *Novaia korporativnaia stratehiya* [New corporate strategy]. SPb.: Pyter, 416 p.
3. Blank Y.A. (1997) *Torhovui menedzhment* [Trade management] Kyiv: Ukraynsko-Fynskiy ynstytut menedzhmenta y byznesa, 408 p.
4. Verbytskyi I.S. (2007) *Kontseptualni zasady stratehichnoho planuvannia sotsialno- ekonomichnoho rozvytku rehionu* [Conceptual bases of strategic planning of socio-economic development of the region]. *Aktualni problemy ekonomiky. Naukovyi ekonomichnyi zhurnal*, no. 8, pp. 157–165.
5. Hliuk V. (1995) *Teoriya pryniatyia reshenyi* [Decision theory]. SPb.: Pyter, 81 p.
6. Holdshstein H.Ia. (2000) *Stratehicheskye aspekty upravleniya NYOKR* [Strategic Aspects of R&D Management]. Monohrafiia. Tahanroh: Yzd-vo TRTU, 112 p.
7. Doil P., Shtern F. (2007) *Marketynh, menedzhment y stratehiy* [Marketing, management and strategies]. SPb.: Pyter, 544 p.
8. Druker P.F. (1992) *Ynnovatsyy y predprynimatelstvo* [Innovation and Entrepreneurship]. SPb.: Buk Chamber Ynterneshnl, 160 p.
9. Zhyhalov V.T., Shymanovska L.M. (1994) *Osnovy menedzhmentu i upravlinskoi diialnosti* [Fundamentals of Management and Management]. Kyiv: Vyshcha shkola, 223 p.
10. Karloff B. (1991) *Dilova stratehiia* [Business Strategy]. Moskva: Ekonomika, 239 p.
11. Meltiukhova N.M. (2010) *Derzhavne upravlinnia yak yednist diialnosti ta vidnosyn* [Public administration as a unity of activity and relations]: monohrafiia. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU «Mahistr», 204 p.
12. Meskon, M. Albert M., Khedoury F. (2014) *Osnovy menedzhmenta* [Fundamentals of Management]. Moskva: Vyliams, 672 p.
13. Myntsberh H., Alstrend B. (2000) *Shkoli stratehiy* [Schools of strategies]. SPb.: Pyter, 336 p.
14. Porter Maikl E. (1997) *Stratehiia konkurentsii* [Competition strategy] : per. z anhl. Kyiv: Osnovy, 390 p.
15. Prokhorova V.V., Protsenko V.M., Chobitok V.I. (2016) *Formuvannia konkurentnoi stratehii pidpriemstv na zasadakh innovatsiino-spriamovanoho investuvannia* [Formation of competitive strategy of enterprises on the basis of innovation-oriented investment]: monohrafiia. Ukr. inzh.-ped. akad. Kherson : Hrin D.S., 287 p.

16. Tompson A.A., Stryklend A. Dzh. (2000) Stratehycheskyi menedzhment. Kontseptsyy y situatsyy [Strategic Management. Concepts and situations]: per. 9-ho anhl. yzd. Moskva: YNFRA-M, 411 p.
17. Fatkhutdynov R.A. (2005) Upravlenye konkurentosposobnosti orhanyzatsyy [Managing the competitiveness of the organization]. Moskva: Eksmo, 544 p.
18. Chandler A. (1988) Stratehiya y struktura [Strategy and structure]. Moskva: Myr, 464 p.
19. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki> (accessed 5 October 2019)

УДК 334.716:005.3:330.341.1

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-41>

Райчева Л.І.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин
Міжнародного гуманітарного університету

Raicheva Larisa

International Humanitarian University

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

SYSTEMATIC APPROACH TO THE FORMATION OF ENTERPRISE`S INNOVATION STRATEGY

У статті розглянуті характерні особливості формування інноваційної стратегії підприємства в умовах підвищення рівня конкурентної боротьби на вітчизняних та міжнародних ринках із застосуванням системного підходу. Визначено нераціональність застосування хаотичного підходу до розробки та впровадження інновацій в діяльність підприємств в сучасних умовах господарювання. Розглянуто функціональний підхід до формування інноваційної стратегії підприємства із уточненням особливостей послідовної, паралельної та інтегральної форм його застосування. Встановлено переваги застосування матричної структури управління інноваційною діяльністю в практиці масштабних зарубіжних підприємств. Розкрито сутність процесу інтеграції інноваційної стратегії розвитку підприємства до його корпоративної стратегії. Запропоновано механізм формування інноваційної стратегії підприємства із використанням системного підходу.

Ключові слова: інновації, розвиток, стратегія, конкурентоспроможність, системний підхід, ефективність, трансфер технологій.

В статье рассмотрены характерные особенности формирования инновационной стратегии предприятия в условиях повышения уровня конкурентной борьбы на отечественных и международных рынках с применением системного подхода. Определена нерациональность применения хаотического подхода к разработке и внедрению инноваций в деятельность предприятий в современных условиях хозяйствования. Рассмотрен функциональный подход к формированию инновационной стратегии предприятия с уточнением особенностей последовательной, параллельной и интегральной форм его применения. Установлены преимущества применения матричной структуры управления инновационной деятельностью в практике масштабных зарубежных предприятий. Раскрыта сущность процесса интеграции инновационной стратегии развития предприятия в его корпоративную стратегию. Предложен механизм формирования инновационной стратегии предприятия с использованием системного подхода.

Ключевые слова: инновации, развитие, стратегия, конкурентоспособность, системный подход, эффективность, трансфер технологий.

The article deals with the peculiar features of the formation of enterprise`s innovative strategy in the conditions of increasing the competition level on the domestic and international markets with the use of a systematic approach. Despite the wide range of works devoted to the topics of formation and

implementation of enterprise`s innovative strategy, there are a number of issues that need clarification and further research. Irrationality of application a chaotic approach to development and introduction of innovations in activity of the enterprises in modern conditions of management is determined. The functional approach to formation of the enterprise`s innovative strategy with specifying the features of consistent, parallel and integral forms of its application is considered. The advantages of applying the matrix structure of innovation management in the practice of large-scale enterprises have been established, which include a significant reduction in the timing of innovative projects, prompt response to any changes in the environment, simplified control systems, a clear definition of the functions and responsibilities of all members of the target groups. The essence of the process of integration of enterprise`s innovative strategy into its corporate development strategy is revealed. The mechanism of formation of enterprise`s innovative strategy with usage of system approach is offered. Systematization and research of the latest models and approaches to the process of formation of the enterprise`s innovative strategy allowed to improve the mechanism of formation of enterprise`s innovative strategy, applying a systematic approach and taking into account the factors of the competitive environment. The proposed approach allows us to consider innovation as the main means of ensuring the optimal functioning of the enterprise as a whole system, after all, the overall development of the enterprise is in its direct dependence on innovation activity. Further research should be aimed at studying the level of innovation activity of Ukrainian enterprises in order to clarify the components of the mechanism of formation of the enterprise`s innovation strategy.

Key words: innovation, development, strategy, competitiveness, systematic approach, efficiency, technology transfer.

Постановка проблеми. В сучасних умовах інтенсифікації інтеграційних та глобалізаційних процесів одним з основних факторів підвищення конкурентоспроможності українських підприємств стає їх здатність до інноваційної діяльності, економічний ефект від якої є позитивним лише у випадку системного характеру впровадження інноваційних змін на основі сформованої інноваційної стратегії. Актуальність дослідження процесів формування інноваційної стратегії підприємства підтверджується активним переходом більшості успішних компаній розвинених країн світу до стратегічного управління, яке базується на активному використанні новітніх методів та методик управління інноваційною діяльністю, впровадженням останніх технічних та технологічних розробок у виробничий процес, системним моніторингом отриманих результатів інноваційної діяльності за окремими структурними підрозділами та компаніями в цілому. Отже, відсутність інноваційної стратегії в умовах підвищення рівня конкурентної боротьби на вітчизняних та міжнародних ринках заважає підприємству активно розвиватися, реалізовувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкість своєї виробничої діяльності.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питанням впливу інноваційної діяльності на підвищення конкурентоспроможності підприємств та їх стратегічний розвиток присвячені праці ряду вітчизняних та зарубіжних авторів, які заклали основу вивчення теорії нововведень в економічній науці. Зокрема, особливостям вивчення інноваційних процесів, як рушійної сили змін в діяльності підприємств присвячені роботи Водачка Л. та Водачкової О.

[1]; в якості результату певної діяльності інновації розглядають Харів П.С. та Собко О.М. [2], Ілляшенко С.М. та Прокопенко О.В. [3]; процесного підходу при вивченні інновацій притримуються Федоренко В.Г. [4, с. 19] та Пересада А.А. [5]. Проблемам управління стратегічним та інноваційним розвитком підприємства присвячені роботи таких зарубіжних класиків управлінської науки як П. Друкер [6], М. Портер [7], Й. Шумпетер [8]. Особливості формування та реалізації інноваційної стратегії підприємства, а також фактори, що на неї впливають досліджують Бузько І.Р. [9], Гнилянська Л.Й. [10], Безус А.М., Безус П.І., Чуйок М.Г. [11; 12].

Але, не дивлячись на широкий спектр робіт присвячених тематиці формування та реалізації інноваційно стратегії підприємства, існує ряд питань, які потребують уточнення та подальшого дослідження. Зокрема, залишається не до кінця дослідженим питання вироблення інноваційної стратегії розвитку, яка була б актуальною для сучасних українських підприємств та базувалася на застосуванні системного підходу до її формування.

Мета статті. Метою даної статті є розроблення механізму формування інноваційної стратегії підприємства задля забезпечення його ефективного функціонування та підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку із використанням системного підходу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як зазначалося вище, сучасні дослідники активно займаються вивченням питань впровадження інноваційної складової в стратегічний розвиток підприємства. В процесі даних досліджень сформувався декілька підходів, які відображають найбільш характерні для сучас-

них підприємств моделі розробки та впровадження інновацій в практику діяльності шляхом формування відповідних інноваційних стратегій розвитку.

Перший підхід заснований на припущенні про те, що інноваційний процес носить хаотичний характер та є методом (способом) до якого підприємства звертаються при посиленні конкуренції на ринку, нішу якого вони займають. В основі даної конкуренції лежить цінове суперництво, цінові переваги товару, пошук шляхів зниження собівартості товару, створення товару більш високої якості, ніж у конкурентів, або заняття невеликої спеціалізованої ніші, що не представляє для конкурента жодного інтересу [13]. Слід зазначити, що даний підхід активно використовувався підприємствами на початкових етапах постіндустріальної революції та приносив певну користь, дозволяючи вдосконалити як сам продукт, так і методи його виробництва. В сучасних умовах даний підхід використовується нечасто, адже несистематичні інновації можуть забезпечити лише виживання підприємства, при цьому ніяк не стимулюючи його подальший розвиток та підвищення конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

Інший досить популярний підхід заснований на тому, що інноваційна стратегія підприємства розглядається як функціональна, тобто розробляється і впроваджується функціональним відділом або службою підприємства в процесі його інноваційного розвитку на основі корпоративної стратегії. Реалізація такого підходу до інноваційної стратегії вимагає відповідних змін в організаційній структурі підприємства. В процесі вивчення та аналізу досвіду інноваційної діяльності провідних зарубіжних компаній було виділено послідовну та паралельну орга-

нізаційні форми, що використовувалися ними при формуванні інноваційних стратегій в рамках функціонального підходу.

Послідовна форма передбачає використання моделі прийняття інноваційного рішення вищим керівництвом компанії в рамках інноваційної стратегії, а потім поетапне проведення інноваційної діяльності по черзі у всіх її функціональних підрозділах. Паралельна форма організації інноваційної діяльності передбачає проведення всіх видів робіт за проектом одночасно у всіх структурних підрозділах підприємства [14].

Практика зарубіжних компаній, що активно розвиваються в інноваційному плані свідчить про використання ними інтегральної форми інноваційної діяльності, яка частково поєднує в собі ознаки послідовної та паралельної форм, та базується на застосуванні матричної системи організації управлінської діяльності (рис. 1).

Основними перевагами матричної структури управління інноваційною діяльністю на великих зарубіжних підприємствах є: значне скорочення термінів реалізації інноваційних проектів; оперативне реагування на будь-які зміни зовнішнього середовища; спрощення системи контролю; чітке визначення функцій і відповідальності всіх членів цільових груп [15]. Практика передових американських компаній, таких як, АТТ і Boeing показує, що впровадження інтегральної форми інноваційної діяльності дозволило їм прискорити оновлення своєї продукції, підвищити показники якості продукції, що випускається, посилити мотивацію працівників.

Сутність третього підходу полягає у включенні інноваційної стратегії в число корпоративних. Це сприяє тому, що технологічний розвиток стає загальною стратегічною метою

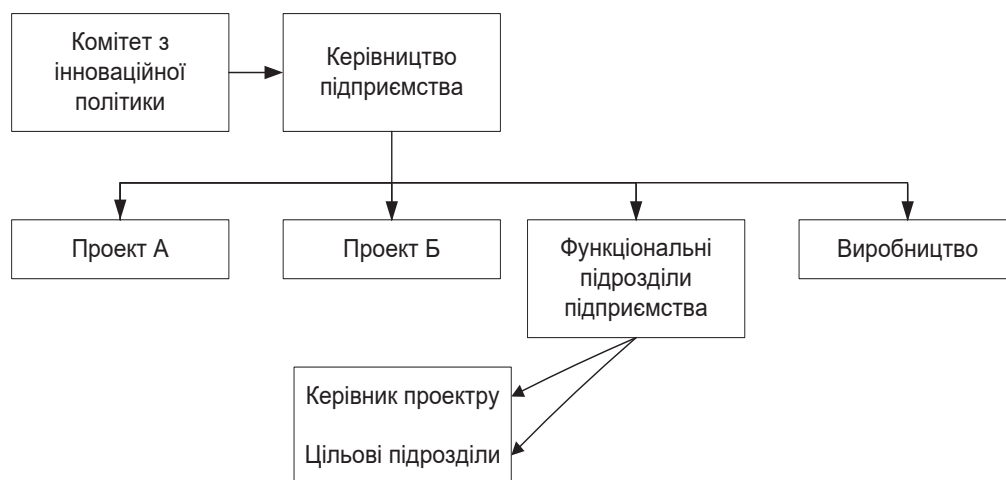


Рис. 1. Схема інтегральної форми організації інноваційної діяльності підприємства

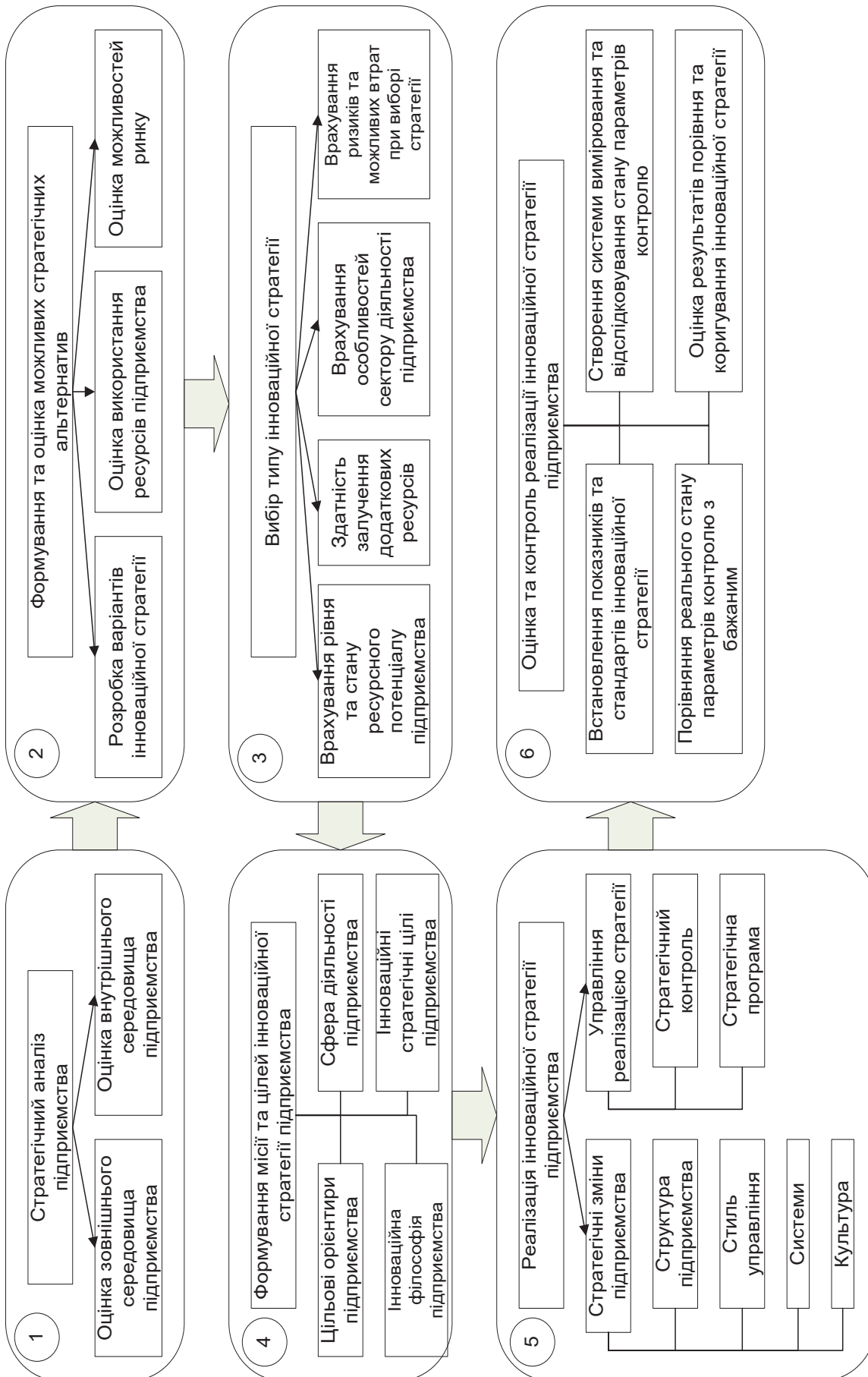


Рис. 2. Механізм формування інноваційної стратегії підприємства із використанням системного підходу

всього господарюючого суб'єкта та вже не є частковим функціональним завданням окремого підрозділу або бізнес одиниці, що входять до складу даного підприємства [16, с. 46]. Цей шлях найбільш ефективний і перспективний, що наочно демонструє досвід великих промислових компаній розвинених країн світу. Даний підхід можна аргументувати тим, що в системі стратегічного управління, ядром якої є стратегія, може функціонувати лише інноваційно активне підприємство. В рамках даного підходу корпоративна стратегія стає інноваційною, а національна економіка – інноваційною економікою нового типу.

Отже, з метою посилення позицій українських підприємств на внутрішньому і зовнішньому ринках, зростання їх конкурентоспроможності, стимулювання підвищення позицій України в глобальних економічних рейтингах вбачається необхідним формулювання та реалізація інноваційних стратегій розвитку на корпоративних (системних) основах, адже тільки за подібного підходу інноваційний розвиток підприємства визначається його головною стратегічною метою та стосується всіх сфер його функціонування.

На рис. 2 представлений механізм формування інноваційної стратегії підприємства із використанням системного підходу.

Запропонований механізм базується на системі відповідних управлінських дій та рішень, що у сукупності призводять до формування та реалізації ефективної інноваційної стратегії підприємства. Так, важливим кроком на шляху до формування інноваційної стратегії є оцінка ресурсного потенціалу підприємства, тобто його фінансових, кадрових, інформаційних, технічних, технологічних, управлінських, організаційних можливостей, а також факторів зовнішнього середовища, що можуть чинити прямий або опосередкований вплив

на майбутню стратегію. Формуванню та оцінці можливих стратегічних альтернатив у стратегічному плануванні зазвичай відводиться недостатня увага, але у випадку інноваційної стратегії підприємства даний етап є вкрай важливим, адже саме він визначає успішність продукту підприємства на висококонкурентних ринках шляхом забезпечення додаткових варіантів його інноваційної підтримки. Вибір типу інноваційної стратегії підприємства має ґрунтуватися на повноті та глибині вивчення систематизованих матеріалів щодо особливостей конкретного підприємства та стимулювати його інноваційний розвиток. Формулювання місії та цілей інноваційної стратегії підприємства чинить прямий вплив на подальші етапи її реалізації, визначаючи ключові показники її ефективності, зміни в структури підприємства, методи управління реалізацією стратегії та необхідність її коригування.

Висновки. Систематизація та дослідження новітніх моделей та підходів до процесу формування інноваційної стратегії підприємства дозволили вдосконалити механізм формування інноваційної стратегії підприємства, застосувавши системний підхід та врахувавши фактори конкурентного середовища. Запропонований комплексний механізм дозволить модернізувати корпоративну стратегію підприємства, перетворивши її на інноваційну стратегію розвитку. Даний підхід дозволяє розглядати інноваційну діяльність як основний засіб забезпечення оптимального функціонування підприємства як цілісної системи, адже загальний розвиток підприємства перебуває за нього в прямій залежності від інноваційної активності. Подальші дослідження мають бути направлені на вивчення рівня інноваційної активності українських підприємств з метою уточнення складових механізму формування інноваційної стратегії підприємства.

Список використаних джерел:

1. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии. Москва : Экономика, 1989. 167 с.
2. Харів П.С., Собко О.М. Активізація інноваційної діяльності промислових підприємств регіону : монографія. Тернопіль : Економічна думка, 2003. 184 с.
3. Ілляшенко С.М., Прокопенко О.В. Формування ринку екологічних інновацій: економічні основи управління : монографія. Суми : Університетська книга, 2002. 250 с.
4. Федоренко В.Г. Інноваційна і інвестиційна стратегія України. *Економіка та держава*. 2003. № 8. С. 16–27.
5. Пересада А.А. Управління інвестиційним процесом. Київ : Лібра, 2002. 472 с.
6. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. Київ : Україна, 1994. 319 с.
7. Портер М. Конкуренция. Москва : ИД «Вильямс», 2005. 608 с.
8. Шумпетер Й. Теория экономического развития. Москва : Прогресс, 1982. 455 с.
9. Бузько І.Р., Вартанова О.В., Голубченко Г.О. Стратегічне управління інноваціями та інноваційна діяльність підприємства : монографія. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2002. 176 с.

10. Гнилянська Л.Й. Сучасні проблеми впровадження інновацій та шляхи їх подолання. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2011. С. 32–39.
11. Безус П.І., Безус А.М. Фактори впливу на формування та реалізацію інноваційної стратегії підприємства. *Науковий вісник. Сер. «Економіка»: Збірник наукових праць науково-педагогічних працівників*. 2014. Вип. 1. С. 61–69.
12. Безус А.М., Чуйок М.Г. Стратегія підвищення інноваційної діяльності підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Котлер Ф. Маркетинг и менеджмент. Экспресс-курс. 2-е изд. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 464 с.
14. Гвичия Г.М. Реализация инновационной стратегии предприятия. *Инновации*. 2004. № 1(68). С. 108–112.
15. Друкер Питер Ф. Задачи менеджмента в XXI веке. Москва : Изд. дом «Вильямс», 2003. 272 с.
16. Поляков С.Г., Степнов И.М., Фёдоров А.В. Формирование инновационной стратегии развития организации с использованием метода Innovation Scorecard II. *Инновации*. 2003. № 10(67). С. 46–51.

References:

1. Vodachek L., Vodachkova O. (1989) *Strategija upravljenja innovacijami na predpriyatii* [Enterprise Innovation Management Strategy]. Moskva: Jekonomika. (in Russian)
2. Khariv P.S., Sobko O.M. (2003) *Aktivizatsija innovatsiinoi diialnosti promyslovykh pidpryemstv rehionu: monohrafiia* [Activation of innovative activity of industrial enterprises of the region: monograph]. Ternopil: Ekonomichna dumka. (in Ukrainian)
3. Illiashenko S.M., Prokopenko O.V. (2002) *Formuvannia rynku ekolohichnykh innovatsii: ekonomichni osnovy upravlinnia: monohrafiia* [Formation of eco-innovation market: economic bases of management: monograph]. Sumy: Universytetska knyha. (in Ukrainian)
4. Fedorenko V.H. (2003) Innovatsiina i investytsiina stratehiia Ukrainy [Ukraine's innovation and investment strategy]. *Economy and the state*, vol. 8, pp. 16–27.
5. Peresada A.A. (2002) *Upravlinnia investytsiinym protsesom* [Management of the investment process]. Kyiv: Libra. (in Ukrainian)
6. Druker P. (1994) *Yak zabezpechyty uspih u biznesi: novatorstvo i pidpryemnytstvo* [How to ensure business success: innovation and entrepreneurship]. Kyiv: Ukraina. (in Ukrainian)
7. Porter M. (2005) *Konkurencija* [Competition]. Moskva: ID "Vil'jams". (in Russian)
8. Shumpeter J. (1982) *Teorija jekonomicheskogo razvitija* [Theory of Economic Development]. Moskva: Progress. (in Russian)
9. Buzko I.R., Vartanova O.V., Holubchenko H.O. (2002) *Stratehichne upravlinnia innovatsiiamy ta innovatsiina diialnist pidpryemstva: monohrafiia* [Strategic management of innovations and innovative activity of the enterprise: monograph]. Luhansk: Vyd-vo SNU im. V. Dalia. (in Ukrainian)
10. Hnylianska L.Y. (2011) Suchasni problemy vprovadzhennia innovatsii ta shliakhy yikh podolannia [Current problems of innovations implementation and ways of overcoming them]. *Scientific Bulletin of NLTU of Ukraine*, pp. 32–39.
11. Bezus P.I., Bezus A.M. (2014) Faktory vplyvu na formuvannia ta realizatsiiu innovatsiinoi stratehii pidpryemstva [Factors influencing the formation and implementation of an innovative enterprise strategy]. *Scientific Bulletin. Avg. "Economics": Collection of scientific works of scientific and pedagogical staff*, vol. 1, pp. 61–69.
12. Bezus A.M., Chuiok M.H. (2018) Stratehiia pidvyshchennia innovatsiinoi diialnosti pidpryemstva [The strategy of increasing the innovative activity of the enterprise]. *An efficient economy*, vol. 1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua>
13. Kotler F. (2006) *Marketing i menedzhment* [Marketing and management]. Sankt-Peterburg: Piter. (in Russian)
14. Gvichija G.M. (2004) Realizacija innovacionnoj strategii predpriyatija [Implementation of the innovative strategy of the enterprise]. *Innovations*, vol. 1 (68), pp. 108–112.
15. Druker Piter F. (2003) *Zadachi menedzhmenta v XXI veke* [Management Objectives in the 21st Century]. Moskva: Izd. dom "Vil'jame". (in Russian)
16. Poljakov S.G., Stepnov I.M., Fjodorov A.B. (2003) Formirovanie innovacionnoj strategii razvitija organizacii s ispol'zovaniem metoda Innovation Scorecard II [Formation of an innovative organization development strategy using the Innovation Scorecard II method]. *Innovations*, vol. 10 (67), pp. 46–51.

Савіцький А.В.кандидат економічних наук, доцент,
Хмельницький національний університет**Savitskyi Andrii**

Khmelnyskyi National University

**МОДИФІКАЦІЯ КЛАСИФІКАЦІЇ ЕКОНОМІЧНИХ ФАКТОРІВ
УПРАВЛІННЯ ПРИБУТКОВІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА
ЗА УМОВ РОЗВИТКУ ЗОВНІШНЬОТОВГОВЕЛЬНИХ ВІДНОСИН****CALASSIFICATION MODIFICATION OF ENTERPRISE'S
PROFITABILITY MANAGEMENT ECONOMIC FACTORS
UNDER THE FOREIGN TRADE RELATIONS DEVELOPMENT**

У статті розглянуто основні аспекти модифікації економічних факторів управління прибутковістю підприємства у розрізі їх класифікації. Виділено особливості та важливість здійснення аналізу й оцінки економічних факторів у підвищенні прибутковості підприємства за умов розвитку його зовнішньоторговельних відносин. Обґрунтовано значення класифікації і групування економічних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища в управлінні діяльністю експортоорієнтованого підприємства. Побудовано схему формування класифікації зовнішніх і внутрішніх факторів, яка базується на урахуванні стадій трансформації та визначення їхньої важливості за допомогою накопичення, відсіювання, аналізу й оцінки інтенсифікації дії у досягненні планового прибутку підприємства. Обґрунтовано значення впливу специфічних економічних факторів на практику окремих промислових підприємств за умов ринкової економіки. Виділено важливість індикаторів витрат зовнішньої та внутрішньої факторної приналежності в аналізі прибутковості підприємства.

Ключові слова: економічні фактори, зовнішні фактори, внутрішні фактори, класифікація факторів, ступінь впливу економічних факторів, прибутковість управління, експортоорієнтованість, зовнішньоторговельні відносини.

В статье рассмотрены основные аспекты модификации экономических факторов управления прибыльностью предприятия в разрезе их классификации. Выделены особенности и важность осуществления анализа и оценки экономических факторов в повышении прибыльности предприятия в условиях развития его внешнеторговых отношений. Обосновано значение классификации и группировки экономических факторов внешней и внутренней среды в управлении деятельностью экспортоориентированного предприятия. Построена схема формирования классификации внешних и внутренних факторов, которая основана на принятии во внимание стадий трансформации и определения их важности с помощью накопления, отсева, анализа и оценки интенсификации действия в достижении плановой прибыли предприятия. Обосновано значение влияния специфических экономических факторов на практику отдельных промышленных предприятий в условиях рыночной экономики. Выделена важность индикаторов расходов внешней и внутренней факторной принадлежности в анализе прибыльности предприятия.

Ключевые слова: экономические факторы, внешние факторы, внутренние факторы, классификация факторов, степень влияния экономических факторов, доходность управления, экспортоориентированность, внешнеторговые отношения.

The article considers the main aspects of modification of enterprise's profitability management economic factors in terms of their classification. There emphasized the features and importance of analysis and evaluation of economic factors in increasing the enterprise's profitability under conditions of development of its foreign trade relations. There underlined the importance of classification and grouping of external and internal economic factors of influence in managing the activity of export-oriented enterprise that based on interpretation from the sphere of macro level and production potential. There external factors were detailed from the side of economic state of the country, material well-being of the population, inflation level, resources access and transportation, law, taxes, standards, investment possibilities and scientific innovation. There internal factors were detailed from the side of financial results

formation, cost component, personnel management, production capacities, amortization, planned economic advantages, profitability of procurement activities, marketing and demand researches. There built the scheme of external and internal factors classification formation that based on taking into the account the stages of transformation and determining their importance with the help of accumulation, elimination, analysis and evaluation of activity intensification in making the enterprise's planned profit. In addition, in the structure of the scheme the activation of economic factors influence interpreted through the macroeconomic, marketing, financially effective and production impacts that aimed on the planned profit and profitability increasing. Also, the research expanded by emphasizing the importance of influence of specific economic factors in the practice of individual enterprise that oriented on the market economy conditions, export potential making, foreign relation and integration development. In the end, it characterized the meaning of external and internal factors cost indicators as the significant instrument for making the analysis of enterprise's profitability increasing, management decisions, savings plans, distribution of resources and raw.

Key words: economic factors, external factors, internal factors, classification of factors, degree of influence of economic factors, profitability of management, export orientation, foreign trade relations.

Постановка проблеми. Сучасні умови розвитку ринкової економіки спричиняють значну кількість динамічних змін, які пов'язані із впливом різноманітних факторів на діяльність промислових підприємств, а особливо тих, які орієнтовані на зовнішньоторговельну співпрацю. Через це з метою деталізації і дослідження мотивів прийняття належних управлінських рішень для підвищення прибутковості економісти та аналітики сучасних виробників стикаються із широким колом спірних, проте взаємопов'язаних класифікацій економічних факторів, що мають бути прийняті за основу виявлення позитивних і негативних сторін їхнього розвитку. Виходячи з цього, в управлінській діяльності вітчизняних виробників дослідження модифікації класифікації економічних факторів є своєчасним і актуальним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню сутності економічних факторів у діяльності промислових підприємств було присвячено праці таких науковців, як: В.А. Гросул, Г.М. Калетнік, Н.П. Карачина, Н.В. Каткова, О.В. Кендюхов, Н.С. Краснокутська, К.Е. Курбатов, А.А. Лактіонова, С.О. Ткаченко та ін. Проте невирішеною частиною загальної проблеми залишається конкретизація змін у класифікації економічних факторів, що були спричинені розвитком ринкових відносин та мають бути враховані в управлінні прибутковістю експортоорієнтованих підприємств.

Метою дослідження є деталізація змін у класифікації економічних факторів управління прибутковістю промислових підприємств за умов розвитку зовнішньоторговельних відносин.

Виклад основного матеріалу дослідження. Нині на рівні організації господарсько-виробничих процесів різні вчені, практики та дослідники характеризують досить різноманітні класифікації економічних факторів. Проте не кожні з них можуть бути прийнятними для врахування

в активізації ЗЕД та стимулювання отримання більшого прибутку за результатами збуту продукції на внутрішній і зовнішній ринки. Тому в економічній літературі [1, с. 430; 2, с. 438–439; 3, с. 10; 4, с. 126; 5, с. 103; 6, с. 28–29] будь-які фактори впливу на діяльність окремої організації та її економічні процеси розуміють як зовнішні і внутрішні.

Згідно з дослідженнями Н.В. Каткової та О.С. Циганової, до економічних факторів зовнішнього середовища підприємства належать:

1. Фактори, які формуються відповідно до економічної ситуації в країні: темпи зростання економіки країни і галузі; економічні умови в регіоні; динаміка розвитку ринку; коливання валютних курсів; процентні ставки за кредит; інвестиційна політика; податкова база; зовнішньоторговельні бар'єри; митна політика.

2. Фактори, що формуються відповідно до матеріального благополуччя населення: рівень інфляції та безробіття; середній рівень доходу та прожитковий мінімум; якість життя населення; політика у сфері заробітної плати і цін.

До економічних факторів внутрішнього середовища підприємства належать:

1. Фактори, які пов'язані із формуванням фінансових-результатів: рівень прибутковості; ступінь платоспроможності; продуктивність праці.

2. Фактори, які пов'язані із вартісним складником управління персоналом: зміна витрат на підвищення кваліфікації та перекваліфікації працівників; підвищення людського капіталу; витрати на формування інтелектуального потенціалу.

3. Фактори, які формують виробничі потужності: амортизація; технологічний потенціал; забезпеченість сировинною базою; наявність резервних потужностей.

4. Фактори, які відповідають економічним перевагам виробничої програми: обсяги та терміни випуску продукції; вартість номенкла-

тури та асортименту готової продукції; вартість забезпечення якості продукції.

5. Фактори вигідності заготівельно-збутової діяльності: кількість економічно вигідних постачальників та покупців; вартість збуту продукції [1, с. 430, 434–433].

С.О. Ткаченко зупиняється на тому, що економічні фактори насамперед дають змогу оцінити фінансовий стан підприємства. До ендогенних факторів погіршення фінансового стану підприємства слід віднести такі: баланс інтересів працівників; рівень цін і якість послуг, які постачаються на ринок; маркетингові заходи і своєчасна реалізація товарів; прибутковість діяльності; тривалість експлуатації і зношення оборотних засобів та технологій; раціональний розподіл фінансових ресурсів. До екзогенних належать такі фактори, як: своєчасність оплати; якість правового режиму функціонування підприємства; рівень цін на товари і послуги зовнішнього середовища для підприємства; величина податків відповідно до суми, на яку суб'єкт збільшує свій фінансовий потік; повнота і своєчасність виконання зобов'язань підприємством для бюджетних організацій [2, с. 438–439].

Згідно з дослідженням Н.П. Карачиної, класифікувати економічні фактори досить складно, оскільки водночас їх можливо розділити на зовнішні та внутрішні, макро- і мікроекономічні, суб'єктивні та об'єктивні, а саме:

1. До групи внутрішніх факторів, які стосуються мікроекономічного рівня та є об'єктивними, належать: виробничо-технологічні (характер продукції, рівень забезпеченості виробничим устаткуванням, амортизації, використання інноваційних технологій, розроблення та виробництво інноваційної продукції), господарські (форма господарювання, галузева приналежність, матеріальне стимулювання, способи організації праці), фінансові (рівень ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ринкової активності, обсяг капіталу).

2. До групи зовнішніх факторів, які стосуються макроекономічного рівня, проте є суб'єктивними, належать інвестиційні (обсяг інвестицій, їхня структура).

3. До групи зовнішніх факторів, які стосуються макроекономічного рівня та є об'єктивними, належать: платоспроможні (рівень платоспроможності населення та підприємств-споживачів, еластичності попиту за доходом), ринкові (обсяг попиту і пропозиції, рівень конкуренції та можливі втрати від її інтенсивності, втрати від впливу корпоративних структур), потенційних можливостей постачальників (ефективність постачання матеріально-сировинних і паливно-енергетичних

ресурсів), податкові (рівень державних податків та зборів), фінансові макроекономічні (рівень паритету цін, відсоткових ставок) [4, с. 126].

К.Е. Курбатов та Н.Н. Жовтопуп зупиняються на тому, що, незважаючи на те, що зовнішні фактори безпосередньо не пов'язані із результатами діяльності підприємства, все ж таки вони включають низку змінних, які здатні впливати на формування, збільшення та зменшення величини прибутку, а саме: рівень розвитку економіки загалом; наявність природних ресурсів; транспортні умови. Такі фактори визначають витратну політику підприємства, обмежуючи або підвищуючи загальний рівень прибутковості. До внутрішніх економічних факторів, які пов'язані із діяльністю підприємства, слід віднести: обсяги реалізованої продукції, її відпускні ціни, собівартість, торговельні надбавки, виникнення безнадійних боргів [5, с. 103].

На рис. 1 наведено класифікацію зовнішніх та внутрішніх економічних факторів в управлінні діяльністю експортоорієнтованого підприємства.

Згідно з рис. 1, на авторське бачення, вище наведені класифікації економічних факторів дають змогу зрозуміти, що підвищення прибутковості є складним процесом, на який впливають безліч різнобічних умов та змінних, що базуються на витратному складнику та його частці у формуванні загального прибутку підприємства. Широко обґрунтований поділ на групи зовнішніх і внутрішніх факторів (макро-, мікро рівень) свідчить про те, що їхня економічна основа в організаційно-виробничій діяльності підприємства не може обмежуватися лише умовами і динамікою показників внутрішнього середовища, але цілком є залежною від вимог ринку та інструментів макроекономічного регулювання, а саме: можливостей регіональної приналежності, концентрації підприємств-конкурентів у галузі, доступу до ресурсів і сировини, курсу валют, цінової політики внутрішнього ринку, програм інвестування виробництва. Оцінка економічних факторів дає можливість простежити фінансовий стан підприємства та визначити потенційні межі його прибутковості за рахунок передбачення ймовірних змін у розрізі витратних статей окремих видів діяльності. Якщо виробник не може отримати плановий прибуток та досягти вищого рівня прибутковості, оцінку впливу факторів доцільно деталізувати відповідно до специфічності прояву їхньої дії на кінцевий результат.

Через це слід вважати, що економічні фактори необхідно класифікувати і за іншими класифікаційними ознаками, які можуть здійснювати вплив лише на практику окремих підприємств. Такі фактори не можуть проявлятися

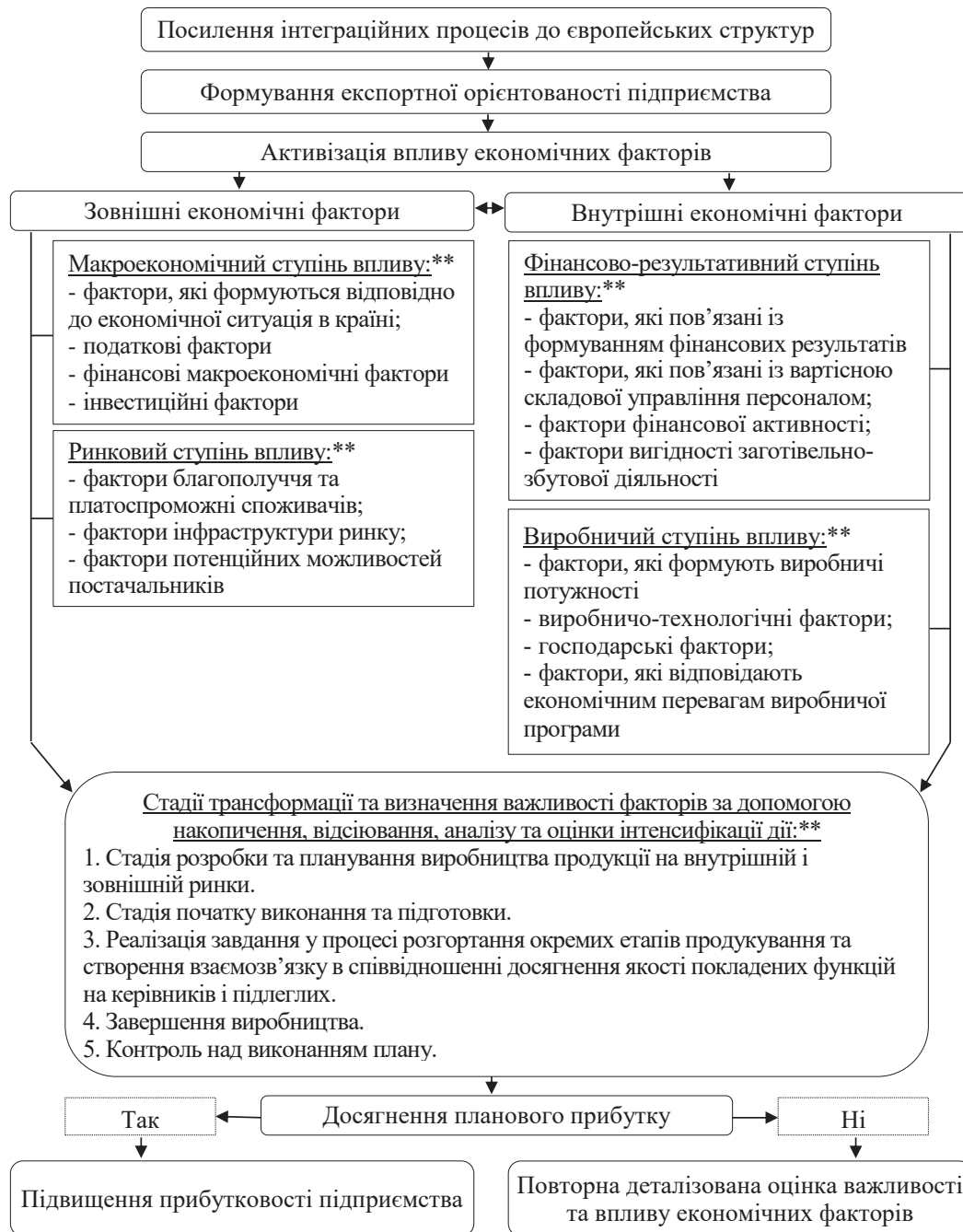


Рис. 1. Класифікація зовнішніх та внутрішніх економічних факторів в управлінні діяльністю експортоорієнтованого підприємства*

*запропоновано групування та поділ на стадії автором

Джерело: згруповано та складено автором на основі [1, с. 430; 2, с. 438–439; 3, с. 10; 4, с. 126; 5, с. 103; 6, с. 28–29]

на постійній основі, переважно залежать від фінансових можливостей підприємства та його ніші на цільовому ринку збуту. Для подальшого розгляду зазначеного питання необхідно дослідити умови та специфічність економічних факторів на основі наукових обґрунтувань думок різних учених і економістів.

Г.М. Калетнік, Г.М. Заболотний та С.В. Козловський акцентують увагу на тому, що в

межах структурно-логічної моделі управління економічним потенціалом підприємства значне місце займає зміна його стану через ефекти, які визначаються зростанням фінансового, виробничого, інтелектуального й інноваційного потенціалів [7]. Виходячи з цього, для того, щоб отримати позитивну динаміку стану одного з потенціалів для підприємства, необхідно самостійно встановити кількість

важливих параметрів, які його формують. На авторське бачення, керуючись тим, що вище-зазначені види потенціалів пов'язані із конкретними видами ресурсів, які входять у їхню структуру та за результатами активізації дії над ними здатні утворити ефект, економічні фактори впливу на ресурс і будуть тими змінними, які доцільно деталізувати та характеризувати з боку впливу на можливості отримання вищого прибутку. Якщо підприємство не може достатньою мірою активізувати роботу окремого ресурсу у виробництво, воно не отримує належного ефекту, а значить, не зможе досягнути планових показників прибутковості.

Ці трактування можна підтвердити думкою В.А. Гросул, яка полягає в тому, що ресурси є невід'ємним складником будь-якого виробничого процесу, який залежить від потенційних можливостей їх використання. Фактори, що здійснюють вплив на окремі етапи виробництва, є економічними категоріями, які позначають реальне залучення ресурсів у виробництво [8, с. 240]. Зазначимо і те, що найбільш повна завантаженість усіх без винятку ресурсів спонукає до акумулювання невикористаних можливостей, які з економічного боку дають змогу виявити і проявити позитивний або негативний вплив навіть тих факторів, які раніше не були поміченими. Такий підхід дасть змогу детальніше оцінити поточну ситуацію щодо розвитку експортної діяльності та підвищення рівня прибутковості, а особливо тоді, коли у сфері співпраці із контрагентами зовнішнього ринку необхідно проаналізувати досить об'ємні масиви інформації.

Для виділення специфічності впливу економічних факторів на прибутковість підприємства звернемо увагу на низку індикаторів формування його витрат за А.А. Лактіоною та М.В. Закорко, які стосуються макроекономічного регулювання, ринку, інституційного забезпечення, аналізу господарських процесів та управління загалом. Якщо їх розмежувати у розрізі внутрішньої та зовнішньої факторної приналежності, маємо такі групи:

1. Індикатори формування витрат зовнішньо-факторної приналежності: індикатори

ринкової вартості; індикатори транзакційних витрат фінансування діяльності підприємства за рахунок позичених і власних ресурсів; індикатори зміни вартості короткострокових і довгострокових позикових фінансових ресурсів.

2. Індикатори формування витрат внутрішньо-факторної приналежності: індикатори фінансування витрат агентських угод за рахунок позичених та власних фінансових ресурсів (з боку менеджменту підприємства); індикатори витрат фінансової нестабільності; індикатори витрат інформаційної асиметрії; індикатори зміни вартості власних залучених ресурсів [9, с. 84].

Зазначимо, що формування прояву впливу економічних факторів на прибутковість підприємства напряму пов'язано із визначенням планової величини прибутку від реалізації продукції. У міру того, як окремий індикатор в повному обсязі дасть змогу відобразити дію того чи іншого зовнішнього або внутрішнього фактора, керівники підприємств отримають бачення про те, які управлінські рішення необхідно прийняти для обмеження витрат у конкретних виробничих процесах.

Висновки. Таким чином, класифікація внутрішніх і зовнішніх факторів впливу на прибуткову діяльність промислового суб'єкта господарювання визначається значною кількістю умов та вимог, які ставляться з боку ринку, закордонних контрагентів і характеру відносин, що їх регламентують. З метою розрахунку, планування та отримання належного прибутку, а також досягнення стабільного вектора зростання прибутковості для вітчизняних підприємств важливо розуміти, яка з причин прояву того чи іншого фактора водночас може стимулювати або обмежувати ступінь його дії. З огляду на це, обґрунтування модифікації класифікації економічних факторів впливу на діяльність експортоорієнтованого підприємства дало змогу не тільки сформулювати структуру бачення причини їх виникнення, а й виділити рівень управлінських рішень, що мають бути прийняті для його розвитку за умов налагодження стійких зовнішньоторговельних зв'язків.

Список використаних джерел:

1. Каткова Н.В., Циганова О.С. Класифікація факторів впливу на побудову системи контролінгу на промислових підприємствах. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 1. С. 427–435.
2. Ткаченко С.О. Діагностико-прогностична функція антикризового фінансового управління суб'єкта господарювання. *Бізнес-Інформ*. 2019. № 1. С. 435–439.
3. Кендюхов О.В. Організаційно-економічний механізм управління інтелектуальним капіталом підприємства: автореф. дис. ... док. ек. наук : спец. 08.00.04. Донецьк, 2007. 31 с.
4. Карачина Н.П. Економічна поведінка машинобудівних підприємств: теорія, методологія, практика управління : монографія. Вінниця : Книга – Вега, 2010. 416 с.

5. Курбатов К.Е., Жовтопуп Н.Н. Управление прибылью как система принципов и методов реализации управленческих решений. *Бизнес-Информ*. 2011. № 2 (1). С. 102–103.
6. Краснокутська Н.С. Потенціал підприємства: формування та оцінка: Навчальний посібник. Харків, 2004. 289 с.
7. Калетнік Г.М., Заболотний Г.М., Козловський С.В. Інноваційні моделі управління стратегічним економічним потенціалом сучасних економічних систем. URL: https://www.researchgate.net/profile/Serhii_Kozlovskiy/publication/298002657_Innovative_models_of_strategic_economic_potential_management_within_contemporary_economic_systems/links/5ca72b314585157bd3235acf/Innovative-models-of-strategic-economic-potential-management-within-contemporary-economic-systems.pdf. (дата звернення: 10.10.2019).
8. Гросул В.А. Ресурси підприємства: теоретичне осмислення сутності. *Бизнес-Информ*. 2013. № 7. С. 236–242.
9. Лактионова А.А., Закорко М.В. Система индикаторов уровня издержек финансирования субъекта хозяйствования. *Бизнес-Информ*. 2013. № 11. С. 81–90.

References:

1. Katkova N.V., Cyganova O.S. (2019). Klasyfikaciya faktoriv vplyvu na pobudovu systemy kontrolyu na promyslovykh pidpryyemstvax. [Classification of influential factors on the construction of industrial enterprises controlling system]. *Biznes-Inform*. 1, 427–435. [in Ukrainian]
2. Tkachenko S.O. (2019). Diagnostyko-prognostychna funkciya antykryzovogo finansovogo upravlinnya sub'yekta gospodaryuvannya [Diagnostic and prognostic function of preventing crisis of enterprise's financial management]. *Biznes-Inform*. 2019. 1, 435–439. [in Ukrainian]
3. Kendyukhov O.V. (2007). *Organizacijno-ekonomichnyj mexanizm upravlinnya intelektualnym kapitalom pidpryyemstva* [Organizational and economic mechanism of enterprise's intellectual capital management] (Doctorate degree Thesis). Donetsk: Institute of industrial economy of Ukraine's national academy of sciences [in Ukrainian]
4. Karachy`na N.P. (2010). *Ekonomichna povedinka mashynobudivnykh pidpryyemstv: teoriya, metodologiya, prakty`ka upravlinnya* [Economic behavior of machine-building enterprises: theory, methodology, management practice]. Vinnycya: Knyga – Vega. [in Ukrainian]
5. Kurbatov K.E., Zhovtopup N.N. Upravleniye pribylliu kak sistema princypov i metodov realizacyi upravlencheskikh reshenij [Profit management as system of principles and methods of management decisions realization]. *Biznes-Inform*. 2011. 2 (1), 102–103. [in Russian]
6. Krasnokutska N.S. (2004). *Potencial pidpryyemstva: formuvannya ta ocinka* [Enterprise's potential : formation and evaluation]. Xarkiv. [in Ukrainian]
7. Kaletnik G.M., Zabolotnyj G.M., Kozlovskiy S.V. (2011). Innovacijni modeli upravlinnya strategichnym ekonomichnym potencialom suchasnykh ekonomichnykh system [Innovative models of managing the modern economic systems' economic potential]. Available at: https://www.researchgate.net/profile/Serhii_Kozlovskiy/publication/298002657_Innovative_models_of_strategic_economic_potential_management_within_contemporary_economic_systems/links/5ca72b314585157bd3235acf/Innovative-models-of-strategic-economic-potential-management-within-contemporary-economic-systems.pdf. (accessed 10 september 2019). [in Ukrainian]
8. Grosul V.A. Resursy pidpryyemstva: teoretychne osmyslennia sutnosti [Enterprise's resources: theoretical understanding of the essence]. *Biznes-Inform*. 2013. 7, 236–242. [in Ukrainian]
9. Laktyonova A.A., Zakorko M.V. Sistema indikatorov urovnja izderzhok finansirovaniia sub`ekta hoziajstvovaniia [The system of indicators of the level of costs of financing a business entity]. *Biznes-Inform*. 2013. 11, 81–90. [in Russian]

Струтинська І.В.кандидат економічних наук,
доцент кафедри комп'ютерних наук
Тернопільського національного технічного університету
імені Івана Пулюя**Strutynska Iryna**

Ternopil Ivan Puluj National Technical University

**РЕПРЕЗЕНТАТИВНІСТЬ ВИБІРКИ
В ДОСЛІДЖЕННІ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ
БІЗНЕС-СТРУКТУР ТЕРНОПІЛЬСЬКОЇ ОБЛАСТІ****REPRESENTATION IN THE RESEARCH
OF DIGITAL TRANSFORMATION BUSINESS STRUCTURES
OF THE TERNOPIIL REGION**

Суб'єкти малого та середнього підприємництва (МСП) відіграють надзвичайно важливу роль у забезпеченні економічного розвитку держави. Імплементация цифрових технологій, інструментів у діяльність суб'єктів господарювання є драйвером, який сприятиме ефективнішому їхньому розвитку та конкурентоспроможності. З огляду на це у статті розглянуто основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні та Тернопільській області, а саме розподіл їх за розмірами, видами економічної діяльності, за організаційно-правовою формою, обсягами реалізованої продукції та ін. На основі проведеного дослідження щодо цифрової трансформації бізнес-структур Тернопільської області відображено структурне співвідношення між підприємствами, які були покриті опитуванням у межах дослідження, та загального структурного співвідношення відповідних структур у Тернопільській області та Україні.

Ключові слова: бізнес-структури, цифрова трансформація, вибірка дослідження, репрезентативність вибірки, квотна вибірка.

Субъекты малого и среднего предпринимательства (МСП) играют чрезвычайно важную роль в обеспечении экономического развития государства. Имплементация цифровых технологий, инструментов в деятельность субъектов хозяйствования является драйвером, который будет способствовать более эффективному их развитию и конкурентоспособности. Учитывая это, в статье рассмотрены основные структурные показатели деятельности субъектов хозяйствования в Украине и Тернопольской области, а именно распределение их по размерам, видам экономической деятельности, организационно-правовой форме, объемам реализованной продукции и др. На основе проведенного исследования по цифровой трансформации бизнес-структур Тернопольской области отражено структурное соотношение между предприятиями, которые были покрыты опросом в рамках исследования, и общее структурное соотношение соответствующих структур в Тернопольской области и Украине.

Ключевые слова: бизнес-структуры, цифровая трансформация, выборка исследования, репрезентативность выборки, квотная выборка.

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play an extremely important role in ensuring the economic development of the country. The implementation of digital technologies and tools in the activities of business entities is a driver that will contribute to their more efficient development and competitiveness. In view of this, the article deals with the basic structural indicators of the activity of economic entities in Ukraine and Ternopil region, namely: their distribution by size, types of economic activity, by organizational and legal form, sales volume, etc. On the basis of the conducted research on digital transformation of business structures of Ternopil region the structural relation between the enterprises covered by the survey within the framework of the survey and the general structural ratio of the respective structures in Ternopil region and Ukraine is reflected. This scientific article reflects the main results of a sociological study on the level of digital transformation of business structures of Ternopil region. The hypothesis regarding the representativeness and validity of the sample was confirmed, since most parameters (quotas, proportions) of the studied traits correspond to their share (proportions) in the

general population. With regard to certain discrepancies, they were caused by the fact that the specifics of forming a quota sample should be taken into account, namely that the requirements of the search for respondents who reproduce certain characteristics of the general population should be clearly observed. With regard to certain discrepancies, they were caused by the fact that the specifics of forming a quota sample should be taken into account, namely that the requirements of the search for respondents who reproduce certain characteristics of the general population should be clearly observed. That is why, until the mandatory poll of all respondents, which will be legally declared at the state level, the question of the validity of the obtained results will remain open. It should be noted that the obtained data are used as preliminary, in order to approve the methodology of calculating the Index of digital transformation of business structures on the example of business structures of Ternopil region.

Key words: business structures, digital transformation, research sample, sample representativeness, quota sample.

Постановка проблеми. За останні роки цифрова трансформація стала прерогативою в розвитку нашої держави. Цифрова трансформація відкриває шлях до конкурентоспроможності та прозорості. Країна рухається цим шляхом, адже у 2018 році затверджено «Цифрову адженту України-2020», у 2019 році створено Міністерство цифрової трансформації, запроваджуються стратегічні ініціативи на кшталт покриття всієї території України 4G-зв'язком, українці створюють та розвивають інноваційні компанії. Українські ІТ-компанії, агрохолдинги та бізнес-гіганти теж трансформуються, модернізують цілі галузі. Проте є проблема із тим, яким чином малий та середній бізнес адаптується до цих змін, чи дійсно цифрова трансформація впливає та змінює малий та середній бізнес.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аспекти становлення та розвитку діджитал-економіки висвітлені у працях таких зарубіжних дослідників, як В. Айзексон, Б. Ларралде, А. Тоффлер, Х. Тоффлер, Р. Хаген, А. Швієнбахер, Т. Шольц. До обґрунтування понятійного апарату діджитал-економіки долучилися також вітчизняні фахівці, такі як Ю.М. Бажал, К.Ю. Кононова, Н.М. Краус.

Метою дослідження є обґрунтування репрезентативності вибірки в дослідженні цифрової трансформації бізнес-структур Тернопільської області.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальної цифрової трансформації неможливо уникнути її впливу – незалежно від того, чи ти пересічний громадянин, чи власник бізнесу, чи держслужбовець [1].

Адаптація та трансформація бізнесу за допомогою цифрових технологій є головним завданням у вирішенні проблем світового ринку. Цифрові інструменти, які раніше використовували лише великі компанії, вже сьогодні доступні малому та середньому бізнесу.

Вітчизняним бізнес-структурам притаманний величезний потенціал у напрямі цифрової трансформації, компанії відкриті до нового,

підприємці шукають нові бізнес-можливості. Особливий інтерес становлять підприємства малого та середнього бізнесу. Адаптація до викликів ринку і побудова конкурентоспроможної моделі бізнесу в цих компаніях відбувається значно швидше, ніж у гігантів – визнаних лідерів у галузях, оскільки це є питанням виживання в умовах ринку. Проблемним питанням є те, що статистичні показники, які нині збирає держава органами держстатистики, є не зовсім актуальними, а проблемою є також і те, що не збирають статистичні показники з цифрової трансформації з малих суб'єктів господарювання (в т.ч. фізичних осіб).

Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання за 2010–2017 роки відображено в у таблиці 1.

Більшість українських компаній у секторі підприємництва – це малі та середні підприємства (МСП), як у більшості країн у всьому світі.

За підсумками 2017 року на малі та середні підприємства припадало 64,8% від загального обсягу реалізованої продукції та 47% створеної у підприємстві доданої вартості. Кількість зайнятих працівників на підприємствах малого та середнього розмірів становила 80,8%. Щодо кількості найманих працівників, то їхня кількість становила 5015 тис. осіб (76,3%).

96% українських підприємств у секторі бізнесу – це мікропідприємства, тобто підприємства, що наймають менше десяти робітників. 83% підприємств бізнес-сектору – це індивідуальні підприємства (ФОПи – фізичні особи-підприємці).

Розподіл суб'єктів господарювання за організаційно-правовою формою відображено на рис. 1, рис. 2.

Оскільки кількість суб'єктів господарювання фізичних осіб-підприємців є досить високою та діяльність цих суб'єктів здійснює суттєвий вплив на економіку держави загалом (табл. 1), то в цьому дослідженні об'єктами дослідження виступатимуть не тільки підприємства (юридичні особи), як у більшості наукових дослі-

Таблиця 1

Показники структурної статистики за суб'єктами господарювання з розподілом за їх розмірами у 2010–2017 роках

Усього	У тому числі:							Фізичні особи-підприємці		
	Підприємства				Усього			середні пі-ва		
	Усього	великі	середні	малі	з них мікро під-ва	Усього	середні пі-ва	малі під-ва	з них мікро-під-ва	
Кількість найманих працівників, тис. осіб										
2010	8845,8	2400,3	3392,4	2043,7	762,0	1009,4	20,1	989,3	914,9	
2011	8757,9	2449,0	3251,6	2011,8	757,4	1045,5	20,7	1024,8	928,5	
2012	8620,3	2484,1	3141,9	1951,6	736,5	1042,7	43,6	999,1	838,4	
2013	8279,4	2383,7	3010,1	1891,8	734,4	993,8	41,7	952,1	801,1	
2014	7100,0	1915,1	2694,9	1583,0	626,6	907,0	69,2	837,8	672,5	
2015	6437,6	1708,6	2603,2	1466,3	587,8	659,5	27,7	631,8	560,6	
2016	6461,9	1586,6	2621,4	1505,9	565,2	748,0	26,8	721,2	619,0	
2017	6575,9	1560,9	2591,3	1562,4	625,4	861,3	30,4	830,9	701,2	
Кількість зайнятих працівників, тис. осіб										
2010	10772,7	2400,3	3393,3	2164,6	832,6	2814,5	20,5	2794,0	2708,1	
2011	10164,5	2449,0	3252,6	2091,5	788,9	2371,4	20,9	2350,5	2241,5	
2012	9957,6	2484,2	3144,2	2051,3	788,2	2277,9	44,0	2233,9	2062,8	
2013	9729,1	2383,7	3012,1	2010,7	795,3	2322,6	42,1	2280,5	2119,8	
2014	8796,7	1915,1	2696,5	1686,9	723,5	2498,2	69,9	2428,3	2253,4	
2015	8180,0	1708,6	2604,7	1576,4	691,4	2290,3	28,0	2262,3	2187,2	
2016	8108,3	1586,6	2622,8	1591,7	642,7	2307,2	27,1	2280,1	2172,0	
2017	8141,0	1560,9	2593,1	1658,9	714,6	2328,1	30,7	2297,4	2160,2	
Обсяг реалізованої продукції, (товарів, послуг), млн. грн.										
2010	3596646,4	1401596,8	1396364,3	568267,1	181903,1	230418,2	19487,5	210930,7	190055,3	
2011	4202455,2	1775829,0	1607628,0	607782,4	189799,1	211215,8	11221,2	199994,6	181697,8	
2012	4459818,8	1761086,0	1769430,2	672653,4	212651,2	256649,2	13015,4	243633,8	225449,1	
2013	4334453,1	1717391,3	1662565,2	670258,5	216111,4	284238,1	20778,9	263459,2	244546,0	
2014	4459702,2	1742507,9	1723151,5	705000,5	230729,3	289042,3	12742,7	276299,6	255906,0	
2015	5556540,4	2053189,5	2168764,8	937112,8	307450,0	397473,3	15612,0	381861,3	358275,8	
2016	6726739,8	2391454,3	2668695,7	1177385,2	361784,0	489204,6	14607,8	474596,8	449762,4	
2017	8312271,9	2929516,6	3296417,9	1482000,7	497777,1	604336,7	18538,2	585798,5	554372,4	

Джерело: структуровано автором на основі [2]

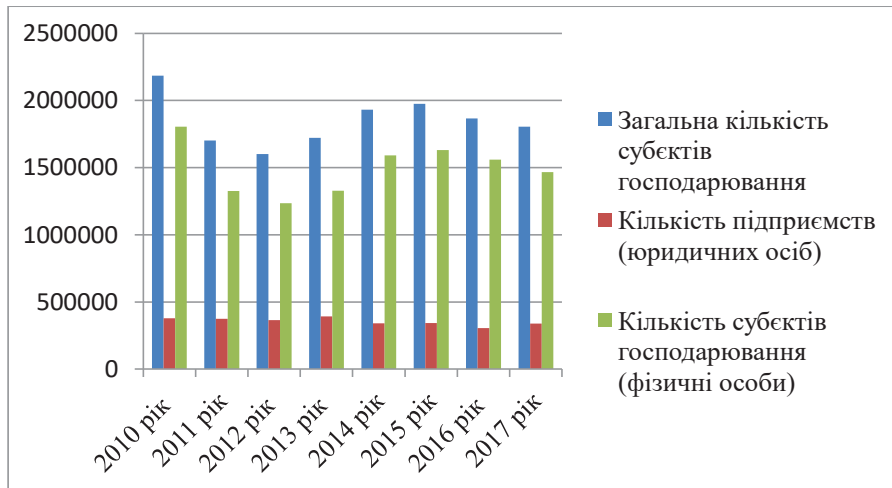


Рис. 1. Розподіл підприємств за організаційно-правовою формою у 2010–2017 роках в Україні

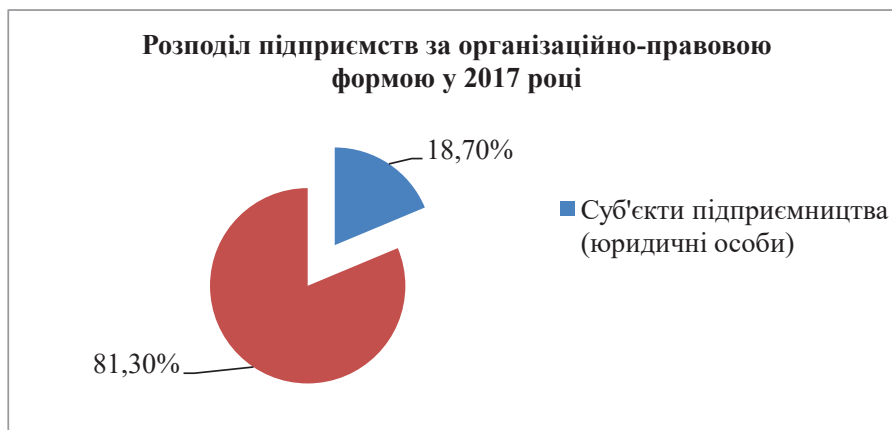


Рис. 2. Розподіл підприємств за організаційно-правовою формою (юридичні та фізичні особи-підприємці) у 2017 році в Україні

джен інших авторів, а й усі суб'єкти господарювання (підприємства (юридичні особи) та фізичні особи).

У таблиці 2 відображено кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році в Україні.

Найбільшу кількість у структурі займають суб'єкти підприємницької діяльності «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів», «Інформація та телекомунікації» та «Промисловість».

Важливо також розглянути розподіл суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні та збагнути кількісні та якісні характеристики суб'єктів господарювання Тернопільської області (табл. 3).

Розглянемо основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання з розподілом за їхніми розмірами (табл. 4).

За підсумками 2017 року у Тернопільській області налічувалося 4481 малих підприємств (включно з мікро- 3720 одиниць), 227 середніх і лише 2 великих.

Частка малого підприємництва у загальній структурі суб'єктів підприємницької діяльності становить 99,3%, частка зайнятих працівників становить 64,6%, частка ж найманих працівників – 84,2%, реальний (тобто скоригований на інфляцію) обсяг реалізованої продукції становив 42,1%. (рис. 3).

Якщо ж порівняти кількісні середньостатистичні показники суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні з показниками суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності Тернопільської області, то показники не дуже різняться. Лише у двох категоріях можна простежити суттєві відмінності. Категорія суб'єктів «Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних

**Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності
з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2017 році в Україні [3]**

Види діяльності (Код за КВЕД-2010)	Усього, суб'єктів					у т. ч. фіз. ос. підприємці		
	Усього	великого пі-ва	середнього пі-ва	малого пі-ва	з них мікропі-ва	середнього пі-ва	малого пі-ва	з них мікропі-ва
Усього	1805144	399	15254	1789406	1737082	317	1466486	1458980
сільське, лісове та рибне господарство	76593	18	2391	74184	68819	8	26470	26307
промисловість	123876	215	4824	118837	108685	79	81771	80715
будівництво	50261	4	792	49465	45077	1	22792	22619
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	837797	129	2972	834696	820933	135	748124	744698
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	95815	19	1144	94652	91196	51	80512	79732
тимчасове розміщування й організація харчування	57578	2	276	57300	55106	15	50278	49300
інформація та телекомунікації	146909	6	328	146575	144765	4	133492	133368
фінансова та страхова діяльність	10290	–	245	9960	9384	–	6224	6217
операції з нерухомим майном	90553	2	385	90166	87398	2	56493	56393
професійна, наукова та технічна діяльність	121546	2	559	120985	118566	–	94101	93991
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	46553	1	847	45705	42728	19	30598	30317
освіта	11656	–	52	11604	11261	1	9557	9532
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	22085	-	290	21795	20542	–	17784	17729
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13045	1	110	12934	12556	1	11118	11011
надання інших видів послуг	100587	–	39	100548	100066	1	97172	97051

засобів і мотоциклів» у Тернопільській області є вищою, ніж показники по Україні (+4,7%), а категорія суб'єктів «Інформація та телекомунікації» в Тернопільській області є нижчою, ніж показники по Україні (-3,6%) (табл. 5).

У таблиці 6 відображено основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання з розподілом їх за розмірами.

У 2017 році кількість суб'єктів МСП в Україні та в Тернопільській області становила 99,9%. Основні показники:

1. Зайнятість, тис. осіб, їхня частка в Україні становила – 48,6%, в т.ч. мікро – 35,3%, проте в Тернопільській області відповідні показники

є значно вищими і становили 83,3%, в т.ч. мікро – 62,2%;

2. Наймані працівники, тис. осіб, їхня частка в Україні становила – 36,4%, в т.ч. мікро – 20,2%, проте в Тернопільській області відповідні показники є значно вищими і становили 50,4%, в т.ч. мікро – 29,7%,);

3. Обсяг реалізації, млн. грн. В Україні суб'єктами мікропідприємництва реалізовано майже чверть усієї продукції (товарів, послуг) (24,9%, в т.ч. мікро – 12,7%,), в Тернопільській області частки є вищі, а саме 42,1% реалізували малі підприємства, в тому числі 21,7% мікропідприємства.

Таблиця 3

**Кількість суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності
у 2017 році в Тернопільській області [5]**

Види діяльності (Код за КВЕД–2010)	Усього, одиниць	У тому числі			
		підприємства		фізичні особи-підприємці	
		В заг. к-ті	%	Од. та % в заг. к-ті	%
Усього, у тому числі:	36013	4710	100,0	31303 (86,9%)	100,0
сільське, лісове та рибне господарство	1739	1120	23,8	619 (35,6%)	2,0
промисловість	2747	793	16,8	1954 (71,1)	6,2
будівництво	882	371	7,9	511 (57,9)	1,6
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	18523	879	18,7	17644 (95,3%)	56,4
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	2291	190	4,0	2101 (91,7%)	6,7
тимчасове розміщування й організація харчування	1119	81	1,7	1038 (92,8%)	3,3
інформація та телекомунікації	1605	146	3,1	1459 (90,9%)	4,7
фінансова та страхова діяльність	158	35	0,8	123 (77,8%)	0,4
операції з нерухомим майном	1431	463	9,8	968 (67,6%)	3,1
професійна, наукова та технічна діяльність	1723	231	4,9	1492 (86,6)	4,8
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	722	218	4,6	504 (69,8%)	1,6
освіта	193	17	0,4	176 (91,2%)	0,6
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	581	93	2,0	488 (84,0%)	1,5
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	191	21	0,4	170 (89,0)	0,5
надання інших видів послуг	2108	52	1,1	2056 (97,5%)	6,6

Джерело: розраховано та структуровано автором на основі [4]

Таблиця 4

Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання Тернопільщини у 2017 році

Види підприємств	Абсолютні показники				Відносні показники, %			
	Кількість суб'єктів	Зайнятість, тис. осіб	Наймані працівники, тис. осіб.	Обсяг реалізації, млн. грн.	Частка в кількості	Частка в зайнятості	Частка в наймі	Частка в обсязі реалізованої продукції
Малі в т.ч. мікро	35776	83,3	50,4	30209,1	99,3	64,6	54,2	42,1
Мікро	34812	62,2	29,7	15533,7	96,7	48,3	30,9	21,7
Середні	235	41,9	42	38178,8	0,9	32,5	43,75	53,2
МСП загалом	36011	125,2	92,4	68387,9	99,995	97,1	96,3	95,3
Великі	2	3,7	3,6	3359,7	0,005	2,9	3,7	4,7
Всього	3601 (100%)	128,9	96,0	71747,6	100,0	100,0	100,0	100,0

Джерело: розраховано та структуровано автором

Проаналізувавши відповідні показники (табл. 6) та займані частки у загальній структурі суб'єктів господарювання, можна зро-

бити висновок, що саме мале підприємництво є драйвером розвитку усієї економіки нашої країни, особливо Тернопільської області. В наш

час ери цифрових технологій необхідно особливо увагу приділити саме розвитку малих та мікро бізнес-структур, адже саме цифрові інструменти можуть допомогти малим та мікросуб'єктам повноцінно конкурувати на ринку із середнім та великим бізнесом і таким чином забезпечити зростання економіки.

Для побудови раціональної вибірки соціологічного дослідження щодо цифрової трансформації бізнес-структур Тернопільської області було проведено:

1. Визначення типу вибірки – побудова конкретної схеми процедури відбору.

2. Визначення обсягу вибірки – кількість респондентів, яких варто опитати для одержання якісної інформації.

3. Оцінку якості вибірки – визначення, з якою ймовірністю і ступенем точності результати опитування вибіркової сукупності можна буде переносити на генеральну сукупність.

Проблема якості вибірки є ключовою – з неї починається розроблення вибірки, тому

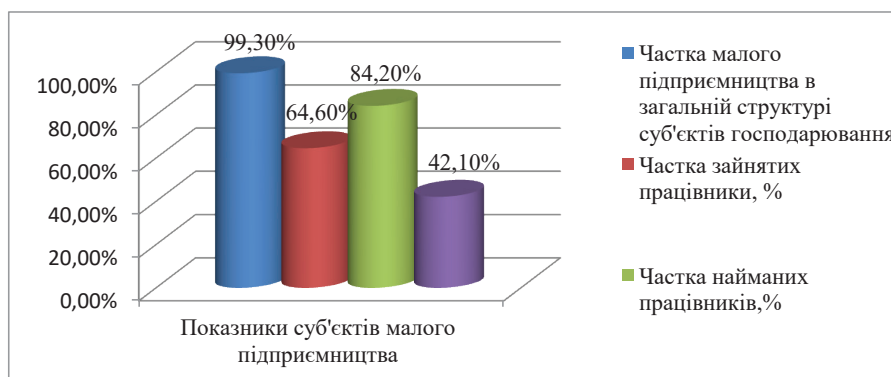


Рис. 3. Основні показники діяльності суб'єктів малого підприємництва в Тернопільській області

Таблиця 5

Порівняння кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності в Україні та Тернопільській області у 2017 році [2–5]

Види діяльності (Код за КВЕД–2010)	Усього, одиниць в Україні	Усього, одиниць в Тернопільській обл.	Відхилення в Тернопільській обл. від загальних по країні (%)
Усього, у тому числі	1805144 (100%)	36013 (100%)	
сільське, лісове та рибне господарство	76593 (4,2)	1739 (4,8%)	+0,6
промисловість	123876 (6,9%)	2747 (7,6%)	+0,7
будівництво	50261 (2,8%)	882 (2,4%)	-0,4
оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	837797 (46,5%)	18523 (51,4%)	+4,9
транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	95815 (5,3%)	2291 (6,4%)	+1,1
тимчасове розміщення й організація харчування	57578 (3,2%)	1119 (3,1%)	-0,1
інформація та телекомунікації	146909 (8,1%)	1605 (4,5%)	-3,6
фінансова та страхова діяльність	10290 (0,6%)	158 (0,4%)	-0,2
операції з нерухомим майном	90553 (5,0%)	1431 (4,0%)	-1,0
професійна, наукова та технічна діяльність	121546 (6,7%)	1723 (4,8%)	-1,9
діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	46553 (2,6%)	722 (2,0%)	-0,6
освіта	11656 (0,6%)	193 (0,5%)	-0,1
охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	22085 (1,2%)	581 (1,6%)	+0,4
мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	13045 (0,7%)	191 (0,5%)	-0,2
надання інших видів послуг	100587 (5,6%)	2108 (5,9%)	+0,3

Таблиця 6
Основні структурні показники діяльності суб'єктів господарювання в Україні та Тернопільщині з розподілом за їхніми розмірами у 2017 році

Види підприємств	Україна (Абсолютні та відносні показники (%))								Тернопільська обл. (Абсолютні та відносні показники (%))							
	Кількість суб'єктів	Частка в кількості, %	Зайнятість, тис. осіб	Частка в зайнятості, %	Наймані працівники, тис. осіб	Частка в наймі, %	Обсяг реалізації, млн. грн.	Частка в обсязі реалізованої продукції, %	Кількість суб'єктів	Частка в кількості, %	Зайнятість, тис. осіб	Частка в зайнятості, %	Наймані працівники, тис. осіб	Частка в наймі, %	Обсяг реалізації, млн. грн.	Частка в обсязі реалізованої продукції, %
Малі в т.ч. мікро	1789406	99,1	3956,3	48,6	2393,3	36,4	2067799,2	24,9	35776	99,3	83,3	64,6	50,4	54,2	30209,1	42,1
Мікро	1737082	96,2	2874,8	35,3	1326,6	20,2	1052149,5	12,7	34812	96,7	62,2	48,3	29,7	30,9	15533,7	21,7
Середні	15254	0,8	2623,8	32,2	2621,7	39,9	2948054,8	39,9	235	0,9	41,9	32,5	42	43,75	38178,8	53,2
МСП загалом	1804660	99,9	6580,1	80,8	5015	76,3	5015854	64,8	36011	99,995	125,2	97,1	92,4	96,3	68387,9	95,3
Великі	399	0,02%	1560,9	19,2	1560,9	23,7	2929516,6	35,2	2	0,005	3,7	2,9	3,6	3,7	3359,7	4,7
Всього	1805144	100%	8141,0	100%	6575,9	100%	8312271,9	100%	36013 (100%)	100,0	128,9	100,0	96,0	100,0	71747,6	100,0

Джерело: розраховано та структуровано автором на основі [2-5]

що саме вона визначає підходи до вирішення питання про тип і обсяг вибірки.

Якість вибірки оцінюється в основному за декількома критеріями: репрезентативністю, надійністю й валідністю.

Визначення якості вибірки означає оцінку її на предмет репрезентативності щодо всього об'єкта дослідження (генеральної сукупності). Репрезентативність вибірки – здатність вибіркової сукупності відтворювати основні характеристики генеральної сукупності.

Надійність інформації – адекватність одержаних результатів дослідження соціальної ситуації.

Валідність (обґрунтованість) інформації – відповідність результатів саме тим явищам і процесам, які передбачалося дослідити.

Щодо типу вибірки у межах нашого соціологічного дослідження, то вибірка опитаних респондентів належить до квотної вибірки.

Квотна вибірка – будується як модель, яка відтворює структуру генеральної сукупності у вигляді квот (пропорцій) досліджуваних ознак. Число елементів вибірки з різним поєднанням досліджуваних ознак визначається з таким розрахунком, щоб воно відповідало їхній частці (пропорції) в генеральній сукупності.

Саме тому структурне співвідношення між підприємствами, які були покриті опитуванням у межах дослідження щодо цифрової трансформації бізнес-структур Тернопільської області, та загальне структурне співвідношення відповідних структур у Тернопільській області є співрозмірними (табл. 7).

За результатами проведеного дослідження вважаємо, що вибірка цього дослідження є репрезентативною та валідною, адже за більшістю параметрів (квот, пропорцій) досліджу-

Таблиця 7

Структура бізнес-структур Тернопільської області та опитаних респондентів у розподілі за розмірами та видами економічної діяльності (%)

Види підприємств	Кількість суб'єктів в Україні, %	Кількість суб'єктів в Терноп.обл., %	Кількість опитаних суб'єктів, %
Малі, в т. ч. мікро	99,1	99,3	91,7%
Мікро	96,2	96,7	63,9%
Середні	0,8	0,9	3 (8,3%)
МСП загалом	99,9	99,995	100%
Великі	0,02%	0,005	-
Всього	18105144 (100%)	36013 (100,0)	36 (100%)
Кількості суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності, %			
А. сільське, лісове та рибне господарство	4,2	4,8%	2 (5,6%)
В+С+D+E. Промисловість	6,9%	7,6%	3 (8,2%)
Г. Будівництво	2,8%	2,4%	2 (5,6%)
Г. Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів	46,5%	51,4%	17 (47,2%)
Н. Транспорт, складське господарство, поштова та кур'єрська діяльність	5,3%	6,4%	2 (5,6%)
І. Тимчасове розміщування й організація харчування	3,2%	3,1%	1 (2,8%)
Ж. Інформація та телекомунікації	8,1%	4,5%	2 (5,6%)
К. Фінансова та страхова діяльність	0,6%	0,4%	-
Л. Операції з нерухомим майном	5,0%	4,0%	-
М. Професійна, наукова та технічна діяльність	6,7%	4,8%	-
Н. Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування	2,6%	2,0%	-
Р. Освіта	0,6%	0,5%	1 (2,8)
Q. Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	1,2%	1,6%	2 (5,6)
Р. Мистецтво, спорт, розваги та відпочинок	0,7%	0,5%	1 (2,8)
S. Надання інших видів послуг	5,6%	5,9%	3 (8,2)

Джерело: розраховано автором на основі проведеного соціологічного дослідження

ваних ознак відповідає їхній частці (пропорції) в генеральній сукупності.

Проте за певними параметрами є несуттєві відмінності, а саме не було опитано бізнес-структури із секторів К. Фінансова та страхова діяльність; Л. Операції з нерухомим майном; М. Професійна, наукова та технічна діяльність; Н. Діяльність у сфері адміністративного та допоміжного обслуговування.

Висновки з проведеного дослідження.

У статті відображено основні результати з проведеного соціологічного дослідження щодо рівня цифрової трансформації бізнес-структур Тернопільської області. Підтверджено гіпотезу щодо репрезентативності та валідності вибірки, адже за більшістю параметрів (квот, пропорцій) досліджуваних ознак відповідає

їхній частці (пропорції) в генеральній сукупності. Щодо певних невідповідностей, то вони були спричинені тим, що потрібно враховувати особливості формування квотної вибірки, а саме те, що необхідно чітко дотримуватися вимог пошуку респондентів, що відтворюють певні характеристики генеральної сукупності. Саме тому до моменту обов'язкового опитування усіх респондентів, що буде законодавчо задекларовано на державному рівні, питання валідності отриманих результатів залишатиметься відкритим.

Зазначимо, що отримані дані використовуються як попередні з метою апробації методики розрахунку Індексу цифрової трансформації бізнес-структур на прикладі бізнес-структур Тернопільської області.

Список використаних джерел:

1. «Digital of Ukraine vision 2025: веб-сайт. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-2019.pdf (дата звернення: 12.11.2019).
2. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2018 році: веб-сайт. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/kp_ed_u_2018.htm (дата звернення: 12.11.2019).
3. Кількість підприємств за видами економічної діяльності з розподілом на великі, середні, малі та мікропідприємства у 2018 в Тернопільській області: веб-сайт. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP1.htm> (дата звернення: 12.11.2019).
4. Щорічна оцінка ділового клімату в Україні: 2016 рік (Тернопільська область): веб-сайт. URL: http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5732 (дата звернення: 12.11.2019).
5. Показники діяльності суб'єктів господарювання з розподілом за їх розмірами в Тернопільській області: веб-сайт. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP15.htm> (дата звернення: 12.11.2019).

References:

1. «Digital of Ukraine vision 2025: veb-sait. URL: https://businessviews.com.ua/ru/get_file/id/digital-transformation-2019.pdf (accessed 12 November 2019). [in Ukrainian]
2. Kilkist pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva u 2018 rotsi: veb-sait. URL: http://ukrstat.gov.ua/operativ/operativ2013/fin/kp_ed/kp_ed_u/kp_ed_u_2018.htm (accessed 12 November 2019). [in Ukrainian]
3. Kilkist pidpriemstv za vydamy ekonomichnoi diialnosti z rozpodilom na velyki, seredni, mali ta mikropidpriemstva u 2018 v Ternopilskii oblasti: veb-sait. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP1.htm> (accessed 12 November 2019). [in Ukrainian]
4. Shchorichna otsinka dilovoho klimatu v Ukraini: 2016 rik (Ternopilaska oblast): veb-sait. URL: http://www.ier.com.ua/ua/sme_development/ABCA?pid=5732 (accessed 12 November 2019). [in Ukrainian]
5. Pokaznyky diialnosti subiektiv hospodariuvannia z rozpodilom za yikh rozmiramy v Ternopilskii oblasti: veb-sait. URL: <http://www.te.ukrstat.gov.ua/files/SZE/DP15.htm> (accessed 12 November 2019). [in Ukrainian]

Фейчер О.О.аспірант кафедри арт-менеджменту та івент-технологій
Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв**Feicher Oksana**

National Academy of Culture and Arts Management

**СУЧАСНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ УПРАВЛІННЯ
ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ МИСТЕЦЬКОЇ ОСВІТИ****CURRENT STATE AND TRENDS OF DEVELOPMENT
OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS MANAGEMENT
OF ART EDUCATION**

У статті виокремлено та досліджено основні показники сучасного стану та розвитку вітчизняного сектору вищої освіти, зокрема мистецького профілю. Динаміка цих показників для вітчизняних ВНЗ демонструє низхідну тенденцію і у порівнянні із відповідними індикаторами розвитку ВНЗ європейського і глобального сектору вищої освіти відповідає незадовільному рівню. Визначено економічні ефекти від надання та споживання якісних освітніх послуг закладами вищої освіти як на рівні окремого індивіда (зростання рівня оплати праці, зменшення нерівностей доходів пересічних громадян), так і на рівні суспільства загалом (залежність зміни контингенту студентів ВНЗ від зміни тенденції приросту ВВП, стимулювання продукування інновацій). Окреслено ключові тенденції розвитку сучасної системи управління вищими навчальними закладами мистецької освіти, обґрунтовано необхідність нарощення та стимулювання розвитку закладів вітчизняної системи вищої освіти, визначено місце сучасного вищого навчального закладу у загальному освітньому середовищі як на локальному, загальнодержавному, так і на глобальному рівнях. Представлено та обґрунтовано пріоритетні вектори перспективного розвитку потенціалу системи управління відповідними закладами вищої освіти у довготривалій перспективі.

Ключові слова: ринок освітніх послуг, вища освіта, вищі навчальні заклади, мистецька освіта, система управління, тенденції розвитку.

В статье выделены и исследованы основные показатели современного состояния и развития отечественного сектора высшего образования, в частности художественного профиля. Динамика данных показателей для отечественных вузов демонстрирует нисходящую тенденцию и в сравнении с соответствующими индикаторами развития вузов европейского и глобального сектора высшего образования соответствует неудовлетворительному уровню. Определены экономические эффекты от предоставления и потребления качественных образовательных услуг учреждениями высшего образования как на уровне отдельного индивида (рост уровня оплаты труда, уменьшение неравенства доходов рядовых граждан), так и на уровне общества в целом (зависимость изменения контингента студентов вузов от изменения тенденции прироста ВВП, стимулирование продуцирования инноваций). Определены ключевые тенденции развития современной системы управления высшими учебными заведениями художественного образования, обосновано необходимость наращивания и стимулирования развития учреждений отечественной системы высшего образования, определено место современного высшего учебного заведения в общей образовательной среде как на локальном, общегосударственном, так и на глобальном уровнях. Представлены и обоснованы приоритетные векторы перспективного развития потенциала системы управления соответствующими учреждениями высшего образования в долгосрочной перспективе.

Ключевые слова: рынок образовательных услуг, высшее образование, высшие учебные заведения, художественное образование, система управления, тенденции развития.

The article analyzes the main indicators of the current state and prospects of the development of higher educational institutions management, in particular the art profile. There is a negative dynamic of these indicators for domestic universities in the modern Ukrainian society and it shows a downward trend in the future. In comparison with the corresponding indicators of the development of universities in the European and global higher education sector it corresponds to an unsatisfactory level over the last decade. The analysis has identified that there is a lot of the economic effects from the provision and

consumption of quality of educational services institutions of higher education on the different levels of the modern society development. At the personal level, this is manifested in growing of the level of wages for holders of higher education, reducing of income inequality for ordinary citizens by implementing a redistribution policy (taxes and transfers). At the level of society as a whole, this is manifested in the interdependence between students' contingent and trends of GDP growth, stimulating producing of innovation, improving overall welfare and social development indicators, building up the country's cultural capital, revitalizing cities and rural areas and enhancing environmental sustainability. Our studies indicated the key trends that characterized the development of modern management system of the higher education institutions with art profile. First of all, it connected with the necessity of increasing and encouraging the development of institutions of the national system of higher education, the identification a real role and place of universities in the total educational environment at the local, national, and global levels. In the article, there are suggested the priority vectors of prospective development of management system of relevant institutions in higher educational area in the long-term. Finally, further transformation and interaction of all the participants of this area (as government, business and higher educational institutions) will determine the nature and directions of future effective development of higher educational management.

Key words: educational services market, higher education, higher educational institutions, art education, management system, development trends.

Постановка проблеми. Сучасному глобалізованому суспільству характерне динамічне формування та об'єктивний розвиток відносин соціально-економічного характеру та існування специфічного соціально-економічного порядку, який необхідний для забезпечення їхнього функціонування і координації. Однак все більша кількість науковців та профільних спеціалістів відводить ключову роль у забезпеченні даного соціального-економічного процесу саме системі вищої освіти, оскільки освітні перетворення є стимулюючим ядром для будь-яких суспільних перетворень. В свою чергу мистецька вища освіта тісно пов'язується із різнобічним та гармонійним розвитком особистості і суспільства загалом, становленням істинних духовних цінностей та примноження духовного багатства суспільства. Тому призначення та покликання інституцій вищої освіти завжди стикається із рішучими викликами та відповідає на прогресивні вимоги, які представлені суспільством на кожному етапі його становлення і розвитку.

На кожному етапі суспільного розвитку освітні інституції відігравали певну роль, здійснювали відповідний вплив у загальному процесі людського розвитку та вирішували спектр відповідно сформованих проблем і завдань. Тому питання щодо становлення і розвитку системи управління закладами вищої освіти закономірно належить як до стратегічних векторів розвитку загальнодержавної освітньої політики, так і постає одним із ключових центрів наукових пошуків багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у розроблення та здійснення ґрунтовних досліджень у напрямі дослідження стану та тенденцій розвитку сучасної системи

управління освітніми центрами, зокрема ВНЗ як окремими суб'єктами господарської діяльності у мінливому ринковому середовищі зробили такі вітчизняні та зарубіжні науковці: Б. Вульфсон [4], О. Грішнова [5], Б. Данилишин [6], П. Друкер [7], О. Кириченко [10], В. Кузнецова [11], В. Куценко [6], С. Лаптев [10], Ю. Неговська [10], Г. Ніколаї [13], Л. Парфьонова [15], Н. Шеверницька [11] та інші. Однак, враховуючи значні наукові доробки за цим напрямом досліджень в межах усієї системи вищої освіти, питання щодо управління системою вищої освіти мистецького спрямування з урахуванням її специфіки не отримало достатнього розвитку та залишається поза увагою як на регіональному, так і загальнодержавному рівні.

Метою дослідження є виявлення та здійснення релевантного оцінювання ключових індикаторів сучасного стану системи управління вищими навчальними закладами мистецької освіти, виокремлення сучасних тенденцій її розвитку та ідентифікація перспективних напрямів розвитку даної системи у довготривалій перспективі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Аналізуючи сучасний етап еволюційного розвитку суспільства загалом, перш за все варто відзначити наявність вагомих соціальних перетворень у бік інтенсивної інформатизації суспільства, що зумовлено проведенням інформаційної революції та значним поглибленням використання інформаційних технологій в усіх сферах.

Як зазначає відомий американський дослідник австрійського походження, один із найвпливовіших теоретиків у сфері управління і менеджменту П.Ф. Друкер, інформаційні потоки потребують додаткової обробки з метою перетворення у корисні знання, а «інформа-

ційна економіка», як результат даного процесу, в етапі перетворень повинна стати «економікою знань», де суспільство знань трактуватиметься як найвища стадія розвитку суспільства. За даних умов знання не лише визначатиме тип економіки, а й стане джерелом розвитку сучасного суспільства загалом [7]. Дані обставини спонукають до трансформації й саму роль вищої освіти у суспільному вимірі, яка надалі полягатиме в ефективному забезпеченні відтворення цілісної сукупності соціальних явищ і процесів.

Враховуючи вищезазначене, варто здійснити релевантне оцінювання ролі та значення самої системи вищої освіти як для суспільства, так і для країни загалом, оскільки думки наукової спільноти з даного питання лишаються доволі неоднозначними та різняться.

Так, О. Грішнова вважає, що вища освіта є вкрай важливою для суспільного розвитку і здійснює вагомий вплив на формування людського капіталу [5]. Дану гіпотезу цілком підтримує інший вітчизняний дослідник Д. Лук'яненко, який наголошує на вагомій ролі розвитку вищої освіти як невід'ємного фактору конкурентоспроможності національної економіки [12, с. 209–268]. До даної групи вчених також слід віднести групу вчених Б. Данилишина і В. Куценка, які виокремлюють зростаючу високоосвіченість населення як основну вимогу сучасної економіки, яка сприяє зростанню добробуту населення [6, с. 26–27]. Тому вважаємо, що вдалою ілюстрацією щодо підтвердження даних міркувань може виступати

порівняння середньомісячної заробітної плати працівників в залежності від рівня освіти у 2012–2016 роках за даними вибіркового обстеження Державної служби статистики України (табл. 1). У відсотковому розрахунку заробітна плата працівника із вищою освітою перевищує відповідні усереднені показники для України на третину і зберігає тенденцію до зростання, водночас як заробітній платі працівників із професійно-технічним рівнем освіти та нижче характерна тенденція до зниження, а відставання відповідного усередненого показника по країні складає понад двадцять відсоткових пунктів.

Також, відповідно до проведених статистичних досліджень, вища освіта сприяє зменшенню кількості робочого часу (1526 годин на рік для працівників із вищою освітою у порівнянні із 1598 годинами на рік для працівників із нижчим рівнем освіти), скороченню наднормової роботи та стимулює зростання тривалості гарантованої щорічної відпустки [9].

Додаткові конкурентні переваги на ринку праці, які зумовлює вища освіта, знаходять своє підтвердження також у дослідженнях Міжнародної організації економічного співробітництва та розвитку (The Organisation for Economic Cooperation and Development (OECD)). Так, відповідно до щорічного звіту ОЕСР «Погляд на освіту 2018: індикатори ОЕСР» [18], питома вага працівників з вищою освітою, які молодші 35 років та працюють на роботі рутинного характеру, не досягає порогового значення 10%, тоді коли для працівників з середньою освітою даний показник сягає понад 20%. Серед молод-

Таблиця 1

Динаміка середньомісячної заробітної плати працівників залежно від рівня освіти у 2012–2016 рр.

Рівень освіти штатного працівника	Нараховано в середньому за місяць штатному працівнику, грн						У % до середньої заробітної плати по Україні	
	2012			2016			2012	2016
	всього	чол.	жін.	всього	чол.	жін.	Всього	
<i>Повна вища</i>	3726	4273	3333	6445	7508	5668	131,6	133,5
<i>Базова вища</i>	2582	3008	2317	4548	5668	3701	91,2	94,2
<i>Неповна вища</i>	2509	3059	2221	4002	4989	3482	88,7	82,9
<i>Професійно-технічна</i>	2281	2564	1884	3684	4151	3022	80,6	76,3
<i>Повна загальна середня</i>	2240	2643	1773	3538	4203	2788	79,1	73,3
<i>Базова загальна середня</i>	2047	2442	1609	3336	3997	2587	72,3	69,1
<i>Нижче базової середньої</i>	1726	2040	1431	2858	3251	2453	61,0	59,2
В середньому по Україні	2830	3192	2511	4827	5500	4229	100	100

Джерело: сформовано автором на основі даних [9]

ших за віком випускників закладів вищої освіти даний показник взагалі не досягає граничного значення 5%, що свідчить про високі професійні компетенції здобувачів вищої освіти та їх затребуваність роботодавцями.

Також автори цього Звіту [19] зазначають, що саме вища освіта у більшості досліджуваних країн виступає постачальником базових досліджень і знань, що продукують інновації. Надаючи якісні освітні послуги, ВНЗ сприяють покращенню загального добробуту та соціальних індикаторів розвитку, нарощенню культурного капіталу країни, відродженню міст та сільської місцевості та посилення екологічної стійкості. Всі ці заходи в сукупності створюють позитивні зрушення у суспільно-економічному розвитку країни шляхом покращення загального стану здоров'я, добробуту та соціальної згуртованості.

Окрім вищезазначеного, зростання питомої ваги працівників із вищою освітою також здійснює позитивний вплив у бік зменшення нерівностей доходів пересічних громадян. Дослідники відзначають, що вирішення проблеми нерівності рівня освіченості та професійних навичок населення на початковому етапі є більш ефективним, ніж спроба подолати наслідки даної нерівності на більш зрілому етапі економічного розвитку шляхом реалізації політики перерозподілу (податки та трансферти) [19].

Враховуючи ці економічні та соціальні позитивні ефекти від здобуття рівня вищої освіти, в останні роки зберігається тенденція до нарощення інвестиційних потоків у більшості досліджуваних країн. У 40% досліджуваних країн середньорічні державні витрати на одного здобувача вищої освіти перевищують середньорічні витрати домогосподарств на відповідний напрямок, що є яскравим свідченням інтенсивних зусиль уряду щодо забезпечення доступності вищої освіти для всіх верств населення [19].

Однак, існує також протилежна думка відносно даної проблеми. Так, наступна група вчених відзначає наявність негативного зв'язку між прогресивним розвитком вищої освіти та суспільним розвитком. Вчені-дослідники О. Кириченко, С. Лаптев і Ю. Неговська наголошують на сталій взаємозалежності між зростаючою чисельністю випускників ВНЗ та питомою вагою безробітних, що провокуватиме необхідність створення додаткових важелів соціальної підтримки [10, с. 23]. Дана точка зору також знаходить прояв у наукових доробках радянського вченого Б. Вульфсона, який вважав марним і фрагментарно шкідливим кількісне розширення вищої освіти, оскільки

воно провокує відтік фінансових і людських ресурсів [4, с. 18–19].

Кількісним підтвердженням даних припущень можна вважати результати соціологічного опитування Міжнародної організації економічного співробітництва та розвитку, відповідно до яких понад 30% дорослих з вищою освітою мають доволі низький рівень грамотності (на рівні 2 або нижче із 5 можливих рівнів) [19]. Це дає змогу зробити припущення про недовгої якості підготовки фахівців у ВНЗ, оскільки саме ступені та кваліфікація виступають ключовими сигналами на ринку праці. Дані індикатори можуть свідчити про недоліки як в системі управління вищими навчальними закладами, так і в системі якісного забезпечення та реалізації освітніх послуг, фінансовій політиці щодо вищої освіти загалом. Тому нами здійснено порівняльний аналіз ключових індикаторів рівня розвитку економіки та вітчизняної системи вищої освіти за 2010–2019 рр. (табл. 2).

Проведений аналіз засвідчив стійку пропорційну залежність зміни контингенту студентів ВНЗ від зміни тенденції приросту вітчизняного ВВП, чітким прикладом якої є як спадаюча тенденція у 2013–2015 рр. як результат впливу не тільки глобальних фінансово-економічних трансформацій, а й викликів геополітичного спрямування. Ці елементи аналізу є свідченням циклічного характеру розвитку вітчизняної системи вищої освіти в залежності від коливань вітчизняної макроекономічної кон'юнктури. Впродовж останніх десятиліть питома вага студентів вітчизняних ВНЗ I–II рівнів акредитації відчутно зменшилась (15% у загальному контингенті ВНЗ), тому цілком закономірно вважати ключовим саме університетський сектор.

Аналізуючи університетський сектор як домінуючий, слід відзначити, що станом на 2018/2019 навчальний рік в Україні налічується 282 вищих навчальних заклади із загальною кількістю студентів 1322,3 тис. осіб (в т.ч. 48,2 тис. осіб здобуває вищу освіту культурно-мистецького спрямування), що на 0,6 відсоткових позиції нижче у порівнянні із попереднім 2017–2018 навчальним роком. Дана тенденція до скорочення контингенту зберігає постійний характер і характерна вітчизняному університетському сектору вищої освіти починаючи із 2010–2011 навчального року. Таку динаміку можна пояснити частково як загальним впливом світової фінансово-економічної кризи, нестабільним геополітичним становищем України, пошвавленням міграційних відтоків інтелектуального потенціалу країни, так і самокоригуванням сучасного ринку послуг сектору університетської освіти в Україні у відповідь

**Динаміка ключових індикаторів розвитку економіки
та вітчизняної системи вищої освіти за 2010–2019 рр.**

Індикатори	Роки								
	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
ВВП у фактичних цінах, млрд. дол. США	136,0	163,2	175,8	183,3	133,5	91,0	93,4	112,2	130,8
Річний темп приросту реального ВВП, %	3,8	5,5	0,2	0,0	-6,6	-9,8	2,4	2,5	3,3
Кількість ВНЗ, од.	349	345	334	325	277	288	287	289	282
Чисельність студентів, тис. осіб	2129,8	1954,8	1824,9	1723,7	1438,0	1375,2	1369,4	1330,0	1322,3
Річний темп приросту чисельності студентів, %	-5,1	-8,2	-6,6	-5,5	-16,6	-4,4	-0,4	-2,9	-0,6
<i>Чисельність студентів за культурно-мистецькими напрямками, тис. осіб</i>	59,2	73,3	69,1	67,5	56,6	55,2	51,2	48,7	48,2
<i>Річний темп приросту чисельності студентів за культурно-мистецькими напрямками, %</i>	0,0	23,8	-5,7	-2,3	-16,1	-2,5	-7,2	-4,9	-1,0
Зараховано до ВНЗ, тис. осіб	392,0	314,5	341,3	348,0	291,6	259,9	253,2	264,4	256,8
<i>За культурно-мистецькими напрямками, тис. осіб</i>	14,8	12,5	14,4	15,2	13,9	12,0	9,3	10,2	11,8
Випущено із ВНЗ, тис. осіб	543,7	529,8	520,7	485,1	405,4	374,0	318,7	359,9	357,4
<i>За культурно-мистецькими напрямками, тис. осіб</i>	16,8	17,2	17,1	16,3	14,6	15,1	12,6	14,0	13,0

Джерело: сформовано автором на основі даних [2; 8; 14; 16; 20; 21].

на трансформаційні виклики сучасного ринку людського капіталу.

Аналізуючи університетський сектор мистецької вищої освіти, необхідно наголосити, що вітчизняна вища освіта мистецького спрямування є однією з тих небагатьох галузей, які вільно конвертуються в європейський та світовий освітній та професійний простір. Офіційне визнання та легалізація дипломів вітчизняних носіїв вищої освіти забезпечує не лише високу мобільність фахівців, а й їхню високу затребуваність серед роботодавців на європейському та міжнародному ринку праці.

Відповідно до даних статистичних спостережень [8], станом на 2018/19 н.р. сучасна мережа закладів вищої освіти Міністерства культури України налічує 64 ВНЗ I–III рівнів акредитації комунальної форми власності та 12 навчальних закладів I–IV рівнів акредитації державної форми власності. Мережа комунальних ВНЗ включає 24 музичні училища, 24 училища та коледжі культури (культури і мистецтва), 9 училищ та коледжів художнього та театрального спрямувань, 7 закладів інших типів та спрямувань (університет, 3 академії, інститут музики, консерваторія); контингент студентів комунальних ВНЗ сягає понад 22 тис. осіб. Щодо

мережі ВНЗ державної форми власності, які знаходяться у безпосередньому підпорядкуванні Міністерства культури України, то до неї слід віднести 1 вищий навчальний заклад I рівня акредитації – Київське державне хореографічне училище та 11 вищих навчальних закладів III–IV рівнів акредитації, (статус «національний» – 8), серед яких 10 ВНЗ мають аспірантуру, 4 – докторантуру. Загальна кількість студентів, які здобувають вищу освіту в університетах, академіях, інститутах становить 14867 осіб, з них 9140 осіб – за рахунок коштів державного бюджету, 5727 осіб – за рахунок коштів фізичних осіб [3; 17].

Вітчизняна система організації та управління мистецькою вищою освітою намагається задовольняти єдині критерії щодо якості, адже уніфіковані і апробовані у часовому вимірі навчальні плани та програми надають змогу реалізувати цілісний підхід як до якості надаваних послуг (належного рівня підготовки фахівця мистецького профілю), так і до забезпечення ефективної діяльності ВНЗ даного профілю загалом. В секторі мистецької вищої освіти також варто розрізняти такі дві доволі суперечливі форми керування як художньо-творча й безпосередньо управлінська. Сучасний управлінець

повинен задовільняти ті вимоги, правила та норми, які діють у даному вимірі, свідомо брати відповідальність за прийняття рішень, здійснювати ефективно організаційні заходи, вміти налагоджувати комунікативні зв'язки між усіма суб'єктами діяльності у ВНЗ.

Вітчизняні науковці В.М. Кузнецова та Н.М. Шеверницька на основі проведених авторських досліджень визначають прогностичні тенденції розвитку системи вищої освіти мистецького спрямування, зокрема серед яких лідируючими є інтеграційні (до ілюстрації, загальноєвропейська інтеграція провокує зрушення щодо стандартизації мистецької вищої школи; інтеграція різних ступенів освіти зумовлює розвиток неперервності освітнього процесу; прогресивний розвиток міждисциплінарних зв'язків художньо-естетичного напрямку призводить до появи якісно нової освітньої парадигми мистецької освіти); гуманізація й гуманітаризація; соціокультурна відповідність управлінської системи, створення сприятливих умов для самореалізації; переорієнтація із репродуктивного відтворення та осмислення і взаємодію усіх ланок освітньої системи [11; 13]. Саме орієнтація вітчизняної вищої мистецької освіти на створення цілісної освітньої системи, яка має за мету всебічний розвиток творчого потенціалу здобувачів вищої освіти, визначає ключові тенденції її гармонійного розвитку в далекоглядній перспективі.

Однак, враховуючи вищезазначене, необхідно також наголосити, що на визначення потенційних векторів розвитку сучасної вищої мистецької освіти неоднозначно впливає і стан системи фінансового регулювання даного сектору як на загальнодержавному, так і галузевому, локальному рівнях. Проведений порівняльний аналіз ключових індикаторів рівня фінансування вітчизняної системи освіти [1; 2; 3] засвідчив, що станом на 2018 рік сукупні видатки освіти становили 16,8% до загальних видатків зведеного бюджету України та 5,9% до ВВП загалом. Порівнюючи значення даних індикаторів у попередні періоди, можна зробити висновок про їх низхідну тенденцію починаючи з 2014 року. Аналізуючи відповідні індикатори для вищої освіти, слід відзначити, що у 2018 році частка видатків на даний вид освіти у складі загальних видатків зведеного бюджету України становила 3,5% та 1,2% у загальній структурі ВВП відповідно. Нисхідна тенденція та поступове скорочення значень фінансових індикаторів вищої освіти мають прояв у часовому проміжку 2010–2018 рр. Також за результатами проведених досліджень виявлено, що починаючи з 2005 року видатки на освіту значно перевищують валову додану вартість виду еко-

номічної діяльності «Освіта» у складі ВВП і зберігають дану тенденцію надалі. Так, у 2005 році валова додана вартість ВЕД «Освіта» становила лише 77,9% до видатків на освіту. У наступних часових проміжках даний показник демонстрував хвилеподібну динаміку і в 2018 році становив 74,7%. Найнижче значення даний індикатор демонстрував у 2016 р. і становив лише 68,8%, що негативно характеризує рівень економічної ефективності даної галузі.

Також варто відзначити, що частка державних видатків на вищу освіту у загальній структурі ВВП України у відсотковому вираженні (2018 р. – 1,2%) є цілком прийнятною у порівнянні з відповідними індикаторами країн Центральної та Східної Європи, однак, такі високі відсоткові значення фінансових індикаторів забезпечуються лише вкрай низьким абсолютним вираженням ВВП нашої держави.

Для релевантного співставлення даних показників та окреслення реального стану фінансування вітчизняної галузі вищої освіти необхідно здійснити порівняння загальних державних витрат на одного середньостатистичного студента в Україні та провідних країнах світу у грошовому еквіваленті. Так, у 2018 році вітчизняний показник загальних державних видатків на одного студента становив 1758 дол. США за ПКС, що, у порівнянні із провідними країнами світу (США – 30 165 дол. США, Швеція – 24 341 дол. США, Великобританія 23 771 дол. США, Канада – 23 700 дол. США, Норвегія – 21 993 дол. США) є нижчим більш ніж у 10 разів і цей розрив є надто відчутним, хоча у відсотковому вираженні цей розрив є незначним і наближеним до середньостатистичних показників провідних країн світу [19]. Аналізуючи загальні державні витрати на одного студента у абсолютному вираженні, можна зробити висновок, що фінансування вітчизняного університетського сектору є недостатнім і не знаходить достатньої підтримки зі сторони державного сектору. Це негативно впливає як на рівень конкурентоспроможності вітчизняних ВНЗ, так і на якість надання освітніх послуг загалом.

Враховуючи вищезазначені результати проведеного дослідження щодо динаміки індикаторів фінансового забезпечення вітчизняного освітнього сектору, зокрема сектору вищої освіти, та той факт, що економічний розвиток вищих навчальних закладів значно уповільнюється при неналежному забезпеченні асигнувань та інвестицій, вважаємо за доцільне визначити посилення автономії вищих навчальних закладів та посилення і розвиток договірних відносин у секторі вищої освіти як потенційні вектори перспективою розвитку вітчизняного

системи управління вищими навчальними закладами, в т.ч. мистецького спрямування. Саме дані вектори дадуть можливість забезпечити необхідні умови для підвищення рівня ефективності діяльності закладів вищої освіти, покращення індикаторів їх самоокупності та фінансування. Стратегія розвитку вітчизняних ВНЗ має враховувати і адаптувати здобутки та позитивний досвід зарубіжних колег, активно нарощувати міжнародну взаємодію, посилювати активність на глобальному ринку освітніх послуг. Також слід наголосити, що у сучасному вітчизняному секторі вищої освіти створюються продукти та надаються послуги, що мають свою реальну споживчу вартість, а результати діяльності відповідних закладів знаходять відображення у підвищенні ефективності матеріального виробництва, створенні умов і засобів вдосконалення технічного потенціалу виробництва, підвищенні рівня загальної освіченості населення та кваліфікації працівників на мінливому ринку праці.

Аналізуючи сектор вищої освіти мистецького спрямування, слід виокремити достатню відносність оцінки наукового впливу зокрема галузі мистецтва, гуманітарних та соціальних наук, а вимірювання суспільного впливу досліджень даного спрямування носить ще більш складний характер [19]. Це частково пояснюється тим, що передача технології є більш придатною для вимірювання (шляхом ліцензування патентів, доходу від роялті, кількості спін-оф і стартап-компаній). Тому уряд зазвичай надає перевагу використанню та розвитку технологій, тоді як механізми підтримки соціального підприємництва та інновацій залишається більш обмеженим. Однак, не можливо ігнорувати й той очевидний факт, що системи вищої освіти можуть реалізувати свій внесок для широкого загалу шляхом гарантії доступності здобутої ними системи знань для усіх зацікавлених сторін суспільства (до прикладу, результати досліджень в цифровому форматі стануть більш доступними для наукової спільноти та суспільства). Хоча на сьогодні ми можемо констатувати відсутність єдиного бачення щодо визначення характеру впливу системи вищої освіти на тенденції суспільного розвитку, однак наявність даного впливу є очевидною і не підлягає сумніву.

Враховуючи вищезазначене, слід звернутись до міркувань Л. Г. Парфьонової [15, с. 92], яка відзначає дуальну унікальність сучасної системи управління вищою освітою, яка полягає у її прояві як суб'єкта ринкової економіки, так і соціального інституту, який є активним

чинником соціально-економічного розвитку суспільства. Так, послуги вищої освіти трансформуються у реальну товарну форму і стають реальними об'єктами процесу купівлі-продажу. В свою чергу, економічній категорії «система управління вищою освітою» притаманна складність та багатовимірний характер, оскільки вона перебуває у постійному та нерозривному взаємозв'язку із суспільним розвитком. Суспільство визначає її структуру, якісні та кількісні параметри освітніх інституцій, а система управління вищою освітою безперечно здійснює відповідний вплив на суспільний розвиток шляхом продукування та передачі знань, соціальних надбань. Тому висока якість забезпечення управління вищою освітою є однією із ключових вимог сучасного сьогодення, а надання вищими освітніми закладами мистецької освіти освітніх послуг достатньо високого якісного рівня постає ключовим індикатором їхньої ефективності функціонування та конкурентоздатності в сучасних мінливих умовах ринкової економіки.

Висновки з проведеного дослідження.

Таким чином, більш глибоке вивчення питання щодо сучасного стану та тенденцій розвитку системи управління ВНЗ мистецької освіти дало змогу зробити висновки, що дана система є вагомим регулятором на сучасному ринку та здійснює беззаперечний вплив на трансформацію його ключових індикаторів, оскільки сьогодні саме вища освіта виступає ключовим постачальником базових досліджень і знань, що продукують інновації. За мінливих умов економічного розвитку діяльність вітчизняних ВНЗ (зокрема мистецького спрямування), як активних суб'єктів господарювання, набуває більш динамічного характеру із притаманними ознаками вільної конкуренції, ризиків і глобальних викликів. На основі проведених досліджень встановлено, що потенційними векторами перспективного розвитку вітчизняної системи управління вищими навчальними закладами має виступати посилення автономії вітчизняних ВНЗ, розвиток довірливих відносин у секторі вищої освіти, удосконалення кадрового забезпечення як на управлінському рівні, так і на виконавському, посилення внутрішньосистемних взаємозв'язків усіх інституцій, які забезпечують ефективність функціонування даної системи. В довготривалій перспективі розвиток саме даних векторів надасть можливість забезпечити необхідні умови для підвищення рівня ефективності діяльності закладів вищої освіти загалом та покращити індикатори їх самоокупності та фінансування.

Список використаних джерел:

1. ВВП у I-IV кварт. 2018 р. : квартальні національні рахунки. Київ : Державна служба статистики України, 2018. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
2. Вища освіта в Україні у 2017 році : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2018. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
3. Вища освіта в Україні у 2018 році : статистичний збірник. Київ : Державна служба статистики України, 2019. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
4. Вульфсон Б. Л. Стратегия развития образования на Западе на пороге 21 века. Москва : УРАО, 1999. 208 с.
5. Грیشнова О. А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки: підручник. Київ : Знання, 2001. 254 с.
6. Данилишин Б., Куценко В. Інноваційна модель економічного розвитку: роль вищої освіти. *Вісник НАН України*. 2005. № 9. С. 26–35.
7. Друкер П. Ф. Энциклопедия менеджмента: весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за 60 лет. Пер. с англ. О. Л. Пелявского. Санкт-Петербург : Вильямс, 2004. 421 с.
8. Заклади вищої освіти (1990–2019) : демографічна та соціальна статистика (освіта). Київ : Державна служба статистики України, 2019. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
9. Заробітна плата за професійними групами у 2016 році (за матеріалами вибіркового спостереження) : статистичний збірник. Київ: Державна служба статистики України, 2017. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
10. Кириченко О., Лаптев С., Неговська Ю. Ефективне фінансування вищої освіти – шлях до конкурентної економіки і відкритого суспільства. *Вища школа*. 2007. № 4. С. 23–34.
11. Кузнецова В. М., Шеверницька Н. М. Сучасні тенденції мистецької освіти. *Вісник ХДАДМ: мистецька освіта*. 2017. № 3. С. 15–19.
12. Лук'яненко Д. Г., Поручник А. М., Антонюк Л. Л. Управління міжнародною конкурентоспроможністю в умовах глобалізації економічного розвитку. Київ : КНЕУ, 2006. Т. 2. 592 с.
13. Ніколаї Г. Ю. Методологічні пошуки у сфері мистецької освіти. *Актуальні питання мистецької освіти та виховання : зб. наук. праць*. 2013. Вип. 1(1). С. 3–17.
14. Основні показники діяльності вищих навчальних закладів України 2010–2016 рр. : статистичний бюлетень. Київ : Державна служба статистики України, 2017. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
15. Парфьонова Л. Г. Місце та роль системи вищої освіти у сучасному суспільстві. 2012. № 3 (63). С. 91–96.
16. Підготовка фахівців у ЗВО на початок 2018/19 навчального року за галузями знань відповідно до Переліку 2015 року : статистичний бюлетень. Київ: Державна служба статистики України, 2019. URL : <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 20.11.2019).
17. Система культурно-мистецької освіти. Київ: Міністерство культури України, 2019. URL : http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=244933672 (дата звернення: 20.11.2019).
18. Education at a Glance 2018: OECD Indicators. Paris : OECD Publishing, 2019. URL : <https://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en> (дата звернення: 20.11.2019).
19. Education at a Glance 2019: OECD indicators. Paris : OECD Publishing, 2019. URL : <http://doi.org/10.1787/f8d7880d-en> (дата звернення: 20.11.2019).
20. GDP (current US\$) – Ukraine. World Bank Group. URL : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=UA&start=1990&view=chart> (дата звернення: 20.11.2019).
21. GDP growth (annual %) – Ukraine. World Bank Group. URL : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=UA&start=1990&view=chart> (дата звернення: 20.11.2019).

References:

1. Vulfson, B. L. (1999). *Stratehiya razvytyia obrazovaniya na Zapade na porohe 21 veka* [Education development strategy in the West on the threshold of the 21st century]. Moscow: URAO. (in Russian)
2. Hrishnova, O. A. (2001). *Liudskiy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoi pidhotovky* [Human capital: formation in the system of education and training]. Kyiv : Znannia. (in Ukrainian)
3. Danylyshyn, B. & Kutsenko, V. (2005). Innovatsiina model ekonomichnoho rozvytku: rol vyshchoi osvity [An innovative model of economic development: the role of higher education]. *Bulletin of the National academy of sciences of Ukraine*, no. 9, pp. 26–35.
4. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). VVP u I-IV kvart. 2018 r. : kvartalni natsionalni rakhunky [GDP in the I–IV quarter. 2018: quarterly national accounts]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).

5. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2018). Vyshcha osvita v Ukraini u 2017 rotsi [Higher education in Ukraine in 2017]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
6. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). Vyshcha osvita v Ukraini u 2018 rotsi [Higher education in Ukraine in 2018]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
7. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). Zaklady vyshchoi osvity (1990–2019) : demografichna ta sotsialna statystyka (osvita) [Higher education institutions (1990–2019): demographic and social statistics (education)]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
8. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017). Zarobitna plata za profesiinymy hrupamy u 2016 rotsi (za materialamy vybirkovoho sposterezhennia) [Salaries for professional groups in 2016 (based on sample surveys)]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
9. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2017). Osnovni pokaznyky diialnosti vyshchych navchalnykh zakladiv Ukrainy 2010–2016 rr. [Main indicators of activity of higher educational establishments of Ukraine 2010–2016]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
10. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy (2019). Pidhotovka fakhivtsiv u ZVO na pochatok 2018/19 navchalnogo roku za haluziamy znan vidpovidno do Pereliku 2015 roku [Preparation of specialists in universities for the beginning of the 2018/19 academic year in the fields of knowledge according to the 2015 List]. Available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (accessed 20 November 2019).
11. Druker, P. F. (2004). *Jentsyklopedyia menedzhmenta: ves Pyter Druker v odnoi knyhe: luchshye raboty po menedzhmentu, napysannye za 60 let* [Encyclopedia of management: the whole Peter Drucker in one book: the best work on management, written over 60 years. St. Petersburg: Williams]. Sankt-Peterburh : Vyliams. (in Russian)
12. Kyrychenko, O., Laptiev, S., & Nehovska Yu. (2007). Efektyvne finansuvannia vyshchoi osvity – shliakh do konkurentnoi ekonomiky i vidkrytoho suspilstva [Effective financing of higher education – the way to a competitive economy and an open society]. *High school*, no. 4, pp. 23–34.
13. Kuznetsova, V. M. & Shevernytska, N. M. (2017). Suchasni tendentsii mystetskoï osvity [Modern tendencies of art education]. *KhDADM Bulletin: art education*, no. 3, pp. 15–19.
14. Luk'ianenko, D. H., Poruchnyk, A. M., & Antoniuk, L. L. (2006). *Upravlinnia mizhnarodnoiu konkurentospromozhnistiu v umovakh hlobalizatsii ekonomichnoho rozvytku* [Management of international competitiveness in the conditions of globalization of economic development]. Kyiv: KNEU, vol. 2. (in Ukrainian)
15. Ministerstvo kultury Ukrainy (2019). Systema kulturno-mystetskoï osvity [The system of cultural and artistic education]. Available at: http://mincult.kmu.gov.ua/control/publish/article?art_id=244933672 (accessed 20 November 2019).
16. Nikolai, H. Yu. (2013). Metodolohichni poshuky u sferi mystetskoï osvity. [Methodological research in the field of art education]. *Topical issues of art education and upbringing: a collection of scientific works*, vol. 1 (1), pp. 3–17.
17. Parfonova, L. H. (2012). Mistse ta rol systemy vyshchoi osvity u suchasnomu suspilstvi [The place and role of higher education in modern society]. *Economics of development*, no. 3 (63), pp. 91–96.
18. OECD (2018). Education at a Glance 2018: OECD Indicators. Paris: OECD Publishing. Available at: <https://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en> (accessed 20 November 2019).
19. OECD (2019). Education at a Glance 2019: OECD indicators. Paris : OECD Publishing. Available at : <http://doi.org/10.1787/f8d7880d-en> (accessed 20 November 2019).
20. World Bank Group (2019). GDP (current US\$) – Ukraine. Available at : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?end=2018&locations=UA&start=1990&view=chart> (accessed 20 November 2019).
21. World Bank Group (2019). GDP growth (annual %) – Ukraine. Available at : <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2018&locations=UA&start=1990&view=chart> (accessed 20 November 2019).

Хомич О.В.

студентка

Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Артеменко Л.П.**

кандидат економічних наук, доцент,

Національний технічний університет України
«Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»**Khomych Oksana**National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"**Artemenko Lina**National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

СТРАТЕГІЧНЕ AGILE-УПРАВЛІННЯ СУЧАСНИМИ ОРГАНІЗАЦІЯМИ

STRATEGIC AGILE-MANAGEMENT IN LEADING MODERN ORGANIZATIONS

У статті розглянуто поняття стратегічного agile-управління сучасними організаціями, процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання довгострокових організаційних цілей, ухвалення рішень, спрямованих на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу виконання цілей та отримання прибутку в довгостроковій перспективі. Виділено основоположні цінності та принципи agile-маніфесту. Основні цінності agile-менеджменту можуть бути адаптовані як принципи гнучкого управління організаціями: гнучке планування та залучення клієнтів. Принципи agile-маніфесту можна імплементувати в діяльність суб'єктів господарювання. Найвищим пріоритетом є задоволення потреб замовника, а agile-процеси дають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності. Сформовано головні переваги та недоліки, які гнучкий стратегічний підхід до управління може принести сучасним організаціям. Нині agile є необхідним підходом, що по-новому визначає цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі.

Ключові слова: стратегія, стратегічне управління, agile, agile-менеджмент, agile-методологія, управління сучасними організаціями.

В статье рассмотрено понятие стратегического agile-управления современными организациями, процесс оценки внешней среды, формулировка долгосрочных организационных целей, принятие решений, направленных на создание и удержание конкурентных преимуществ, способных обеспечить бизнесу выполнение этих целей и получение прибыли в долгосрочной перспективе. Выделены основополагающие ценности и принципы agile-манифеста. Основные ценности agile-менеджмента могут быть адаптированы как принципы гибкого управления организациями: гибкое планирование и привлечение клиентов. Принципы agile-манифеста можно имплементировать в деятельность субъектов хозяйствования. Наивысшим приоритетом является удовлетворение потребностей заказчика, а agile-процессы дают возможность использовать изменения для обеспечения конкурентоспособности. Сформированы главные преимущества и недостатки, которые гибкий стратегический подход к управлению может принести современным организациям. На сегодняшний день agile является необходимым подходом, по-новому определяющим ценности и принципы, по которым сейчас работают успешные творческие команды в мире.

Ключевые слова: стратегия, стратегическое управление, agile, agile-менеджмент, agile-методология, управление современными организациями.

Strategically oriented behavior enables the organization to survive in the long term. All organizations must not only focus on the internal situation, but also develop a long-term strategy that enables them to follow the chosen vector of development and fulfill their long-term goals. Therefore, there is a need to differentiate and define the role of strategic approach and strategic planning in the organization and

flexibility, which allows to quickly adapt to market trends. The article deals with the concept of strategic Agile-management of modern organizations, the process of environmental assessment, formulation of long-term organizational goals, decision-making at creating and maintaining competitive advantages that can ensure the fulfill of these goals and profit in the long term. The fundamental values and principles of the Agile Manifesto are highlighted. The core values of agile management can be adapted as the principles of flexible organization management: flexible planning and customer engagement. The Agile principles can be implemented in the activities of business entities. Customer satisfaction is the highest priority, and Agile processes enable change to be competitive. The main advantages and disadvantages that a flexible strategic approach to management can bring to modern organizations have been identified. Today, agile is a necessary approach that redefines the values and principles behind which successful creative teams in the world operate. In order to create an effective symbiosis of agile and strategic management, the content of the strategy, goals, methods of implementation, available resources and possible limitations should be clearly defined. In addition, it is equally important to give autonomy to its own personnel to create an effective communication system for the organization so that it can respond flexibly to changes in operational matters and follow a defined strategy in the long term. Strategy is a guide for the organization in the long term, and operational changes and decisions that need to be implemented quickly and flexibly, adapting to changes in the external environment, should contribute to the implementation of the strategy in the long period.

Key words: Strategy, strategic management, Agile, Agile management, Agile methodology, management of modern organizations.

Постановка проблеми. В умовах світової економічної кризи для вітчизняних організацій завдання підтримки конкурентоспроможності та розвитку є особливо актуальним. У зв'язку з тим, що негативні геополітичні та економічні впливи значною мірою ослабили їхні позиції на внутрішньому і зарубіжному ринках. Вирішення актуальних проблем, з якими щоденно стикається організація в умовах невизначеності, залежить від вміння застосувати методи стратегічного управління та здатності знайти баланс між стратегією та гнучкістю реагування на зміни, тобто знайти баланс між стратегічним управлінням та agile-менеджментом. Внаслідок динамічних змін ринкового середовища в Україні та світі, швидкості модифікації глобальних процесів та зміни трендів перед організаціями постають численні завдання та виклики. Сьогодні виживання й розвиток організації, будь то великий, середній чи малий бізнес, у довгостроковій перспективі залежить від уміння своєчасно передбачити зміни кон'юнктури ринку, галузі чи сфери, в якій здійснюється підприємницька діяльність, і відповідно адаптувати свої процеси та діяльність, гнучко підлаштовуючись під зміни та вдосконалюючи асортимент продукції та послуг, організаційну структуру, інші елементи внутрішнього потенціалу відповідно до вимог зовнішнього середовища.

Стратегічно орієнтована поведінка дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі. Всі організації за умов конкурентного середовища, що формується, мають не тільки фокусувати увагу на внутрішньому стані справ, але й розробляти довгострокову стратегію, яка дала б їм змогу слідувати вибраному вектору розвитку та виконувати поставлені довгострокові цілі. Тому постає потреба розмежування та

визначення ролі стратегічного підходу та стратегічного планування в діяльності організації, тобто agile-менеджменту, що дає змогу оперативно підлаштовуватися під ринкові тенденції. За нинішніх умов відсутність розробленої стратегії розвитку та досвіду застосування вітчизняними компаніями agile-менеджменту гальмує розвиток організації або взагалі призводить до кризи та зникнення її з ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Теоретичною основою наукових досліджень проблематики розвитку підприємств і поєднання стратегічного та операційного складників стали роботи вітчизняних авторів Г.В. Осовської, О.М. Тищенко, І.М. Писаревського та інших. Значний внесок у стратегічний менеджмент зробили І. Ансофф, Г. Мінцберг, М. Портер. У сучасних умовах динамічних змін не досить лише теоретично обґрунтовувати значення стратегічного управління для підприємств. Необхідно розробити універсальні методи управління підприємствами, базуючись на визначенні ролі та практичного застосування стратегії та стратегічних цілей у розвитку організації та операційної діяльності і заходів швидкого реагування на зміни кон'юнктури ринку, спираючись на засади agile-менеджменту.

Мета дослідження полягає в тому, щоб визначити шляхи ефективного поєднання стратегічного управління та agile-менеджменту в управлінні організаціями, що здійснюють діяльність на українському ринку в умовах невизначеності та динамічних змін.

Методика дослідження. Для досягнення поставленої мети авторами використано такі методи і прийоми теорії пізнання, як аналіз і синтез, встановлення причинно-наслідкових зв'язків розвитку процесів і явищ та моделювання.

Виклад основного матеріалу. В основі стратегічного менеджменту лежать стратегічні рішення. Стратегічними рішеннями називають управлінські рішення, які орієнтовані на довгострокове майбутнє і закладають основу для прийняття рішень для досягнення довгострокових цілей. Наприклад, до їх числа можна віднести: капітальні інвестиції; впровадження інновацій; злиття підприємств; організаційні зміни та реструктуризації. Стратегічні рішення характеризуються інноваційністю, спрямованістю на довгострокові перспективні цілі підприємства, на можливості, на майбутнє [1, с. 78–85].

З огляду на вищесказане, можемо консолідувати визначення стратегічного менеджменту. Стратегічне управління – це процес оцінки зовнішнього середовища, формулювання довгострокових організаційних цілей, ухвалення рішень, спрямованих на створення й утримання конкурентних переваг, здатних забезпечити бізнесу виконання цих цілей та отримання прибутку в довгостроковій перспективі [2, с. 55]. Виходячи з визначення, все, що стосується формування довгострокових цілей організації, довгострокового цілепокладання, детермінації вектора довгострокового розвитку і прийняття управлінських рішень, належить до стратегії підприємства. Стратегія є дороговказом у довгостроковій перспективі, а операційні зміни та рішення, що мають здійснюватися швидко та гнучко, адаптуючись під зміни зовнішнього середовища, мають сприяти реалізації стратегії в довгостроковій перспективі. Тобто стратегія – це основний орієнтир, що визначається на довгострокову перспективу, і зміни чи її модифікації здійснюються вкрай рідко. Однак, зважаючи на динаміку зовнішнього середовища, організація має бути гнучкою, тобто всі швидкі реагування на зовнішні процеси мають не суперечити стратегічним цілям, а лише сприяти їм. Для того, щоб визначити шляхи ефективного поєднання стратегічного управління та гнучкості реагування організації на зміни, необхідно здійснити аналіз особливостей agile-менеджменту [2, с. 112].

Agile-менеджмент (від англ. agile – «рухливий», «еластичний») – метод планування і керування процесами та проектами. Поняття запозичене з ІТ-сфери, що характеризується гнучкістю і швидкістю підлаштування під нові вихідні дані. У всьому світі в розвинутих підприємствах будь-якої галузі, спрямованих на покращення інформаційних технологій, використовують гнучкий розвиток для швидкого руху та інновацій [3].

Основні цінності agile-менеджменту можуть бути адаптовані як принципи гнучкого управління організаціями: гнучке планування та

залучення клієнтів. Менеджер agile-проекту займається загальною стратегією і координацією проектів. Agile-менеджер доповнює свої уніфіковані навички традиційними унікальними вміннями приймати рішення і діяти в контексті стрімких, мінливих проектів за ефективною комунікації в умовах розроблення за гнучкими методологіями.

Консолідуємо принципи agile-маніфесту, що можуть бути застосовані в управлінні організаціями в сучасному ринковому середовищі [4, с. 113–119], [5]:

1. Задоволення потреб клієнта/замовника – найвищий пріоритет, адже саме від успішності виконання робіт залежить фінансовий результат у короткостроковій перспективі, а стабільне партнерство – в довгостроковій.

2. Прийняття та схвалення змін. Визнання факту, що зміни продукують прогресивні метаморфози.

3. Agile-процеси дають можливість використовувати зміни задля забезпечення конкурентоспроможності.

4. Мотивація – створення належних умов, підтримка професіоналів та наділення їх повноваженнями.

5. Особиста комунікація – найефективніший метод як донести інформацію до команди, так і поширити її всередині організації.

6. Для організації вкрай необхідна мінімізація зайвих зусиль. Фокус – насамперед.

Головна перевага agile-управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, оскільки більше не потрібно міняти стратегію підприємства. Як можна простежити, не дивним є той факт, що зараз такий підхід набирає широких обертів та здебільшого популярний в ІТ-підприємствах. Сучасний ринок телекомунікаційної сфери обслуговування та непостійна геополітична ситуація змушують підприємства постійно пристосовуватися до змін у суспільстві.

Потрібно пам'ятати, що нині agile є необхідним підходом, що по-новому визначає цінності та принципи, за якими зараз працюють успішні творчі команди у світі. Agile-методологія дає відповідь на багато питань, які стосуються управління на підприємстві, а саме: як зробити творчі інноваційні команди добре керованими, як прискорити роботу цих самих команд у декілька разів та як об'єктивно оцінити темпи росту команд і прогнозувати терміни завершення проектів.

Намагаючись адаптуватися до нового конкурентного середовища, сучасні організації все частіше впроваджують підходи, що поєд-

нують стратегічне та agile-управління. Мета ефективного симбіозу стратегічного та agile-управління – забезпечення оперативності виконання операційних завдань та досягнення поставлених цілей. Щоб досягти такої ефективності, організація повинна відповідати кільком критеріям. Зокрема, необхідно скоротити чи обмежити ієрархічну структуру, здійснити реорганізацію кількості ієрархічних шаблів, наділити персонал повноваженнями для прийняття рішень, налагодити ефективну систему внутрішньої та зовнішньої комунікації. Практично доведено, що наділення персоналу більшою автономією та відповідальністю позитивно впливає на стан справ в організації. Продуктивність значно перевищуватиме середній рівень, а безперервність навчання стане в колективі нормою [6].

Однак перед тим, як здійснити важливий крок надання командам та кадрам більшої автономії, потрібно впевнитися, що працівники стандартизовано, в одному напрямі бачать можливості організації для поступального руху. Вони повинні чітко розуміти стратегію компанії, вирізняти довгострокові напрями розвитку та короткострокові операційні цілі. Щоб забезпечити рух усієї організації в одному напрямі, потрібно роз'яснити всім і кожному зміст місії організації. Чим складніше зовнішнє середовище, чим стрімкіше на ринку впроваджуються зміни, тим важливіше гармонізувати діяльність команд на основі загальної цілі або місії, що об'єднає їх спільно для досягнення цілі та слідування місії. Місія повинна бути простою та чітко зрозумілою працівнику кожного рівня. Наприклад, місія Amazon – «Бути найбільш сконцентрованою на клієнтах компанією на Землі». Ця мета стала для компанії «компасом», який вказує напрям руху у ринковому середовищі та умовах невизначеності. Якщо узагальнити, то можна стверджувати, що місія – це пункт призначення; стратегія – довгостроковий план, як туди потрапити. Навіть на високотурбулентних, динамічних та високорозвинених ринках кінцева точка шляху змінюється набагато рідше, ніж стратегія [6, с. 84–88].

Щоб ефективно здійснювати стратегічне управління організацією, необхідно визначити та дослідити стратегічний контекст, в якому ця організація існує. Щоб досягати потрібних результатів, команди мусять розуміти ринок та стратегії компаній-конкурентів. Якщо команда організації спільно визначає конкурентні важелі, що можуть бути запорукою в боротьбі за частку на ринку, то всі ризики та можливості можуть бути уніфіковані, об'єднані, з розробленим планом діяльності та протидії ризикам. Маючи єдину «карту» ризиків та можливостей,

команди не просто прийматимуть більш правильні рішення, але й робитимуть це швидше. Компанія Philips каже своїм менеджерам: «Якщо хтось із ваших людей зробить дурницю, нікого не звинувачуйте – краще запитайте себе, що ви пропустили, визначаючи стратегічний контекст та формуючи знання про нього зі своїми командами».

У традиційних організаціях червоного типу з командно-адміністративним управлінням стратегії розробляються на вищих шаблях та рівні менеджерів, а далі спускаються на нижчі ступені у формі деталізованих щорічних планів. Цей підхід абсолютно несумісний із філософією agile-організації, де від кожного очікується винесення суджень та пропонування ідей, спільне визначення та формування цілей. Тож керівники мусять вичленити саму суть стратегічних цілей та дати командам свободу визначати способи їх досягнення, не обмежуючи їх. Кадри мають знати чітку відповідь на запитання, де та як компанія намагається перемогти. Традиційно компанії відокремлювали процес формулювання стратегії та її реалізацію. Однак в agile-організаціях стратегічний процес являє собою безперервний цикл (зміни вносяться постійно, коли це доцільно, в процесі їх досягнення, коли відбувається зміна вихідних даних та умов ринку). Щоб забезпечити двосторонність комунікацій (замість традиційного спускання згори вниз), можна проводити форуми, на яких команди представлятимуть своє розуміння визначених цілей та ділитимуться планами щодо їх реалізації, створювати систему зустрічей та звітування, однак слід бути обережними, щоб не перевантажити систему надмірною бюрократією [7, с. 166]. В ідеальному ринковому середовищі та гнучкій організаційній структурі модель комунікацій функціонує так: керівник доносить свій стратегічний задум до підлеглих, потім відбувається зворотний зв'язок від підлеглих, які і будуть її досягати. Коли все погоджено, якщо зміст цілі не змінюватиметься, підлегли їй реалізовуватимуть практично без жодного втручання керівника, під час реалізації узгоджуючи внесення незначних змін для оперативного реагування на кон'юнктуру ринку та діяльність конкурентів. Впровадження стратегії потребує участі фінансового та HR-підрозділів. Але, оскільки ці структури ані концептуально, ані організаційно не пов'язані зі стратегічним центром компанії, цей процес ніколи не набере потрібної швидкості. Доцільніше сконцентрувати стратегію, HR-функцію та бюджетування в єдиній операційній системі, яка охоплюватиме весь цикл: цілепокладання, стратегічне планування, розподіл ресурсів, управління продуктивністю.

Для того щоб створити ефективний симбіоз гнучкого керування та стратегічного управління, слід чітко сформулювати зміст стратегії, цілі, способи реалізації, наявні ресурси та можливі обмеження. Крім того, не менш важливим є фактор надання автономії власним кадрам та підрозділам і створення ефективної комунікаційної системи організації, щоб в операційних питаннях вона могла гнучко реагувати на зміни, а в довгостроковому розрізі – слідувала визначеній стратегії.

Висновки. Внаслідок динамічних змін ринкового середовища в Україні та світі, швидкості модифікації глобальних процесів та зміни трендів перед організаціями постають

численні завдання та виклики. Стратегічно орієнтована поведінка дає змогу організації виживати в довгостроковій перспективі. Стратегія є дороговказом для організації в довгостроковій перспективі, а операційні зміни та рішення, що мають здійснюватися швидко та гнучко, адаптуючись під зміни зовнішнього середовища, мають сприяти реалізації стратегії в довгостроковій перспективі. Головна перевага agile-управління – це гнучкість. Невеликі кроки і готовність до змін дозволяють швидко адаптуватися до динамічних умов. Ризики і витрати знижуються до мінімуму, оскільки більше не потрібно міняти стратегію підприємства.

Список використаних джерел:

1. Азаров М.Я., Ярошенко Ф.О., Бушуєв С.Д. Інноваційні механізми управління програмами розвитку. Київ, 2018. 528 с.
2. Писаревський І.М. Стратегічний менеджмент: підручник/ І.М. Писаревський, О.М. Тищенко, М.М. Покоłodна, Н.Б. Петрова. Харків, 2009. С. 287.
3. What is Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>
4. Григорян Т.Г. Управление ценностью в ИТ-проектах. Понятия и концепции. *Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування*. 2015. Вип 3. С. 113–119.
5. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. 2001. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Чайкова О.І. Застосування Agile-управління та Agile-маркетингу на підприємствах в міжнародному бізнесі. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки)*. 2018. Вип. 19. С. 84–88.
7. Сазерленд Д. Agile. Революционный метод управления проектами. Минск, 2016. 288 с.

References:

1. Azarov M.Y., Yaroshenko F.O., Bushuyev S.D. (2018). Innovacijni mexanizmy upravlinnya programy rozvytku [Innovative mechanisms of development programs management]. Kyiv. Pp. 528.
2. Pysarevskij I.M. (2009) Strategichnyj menedzhment [Strategic management]: pidruchny`k/I. M. Pysarevskij, O. M. Tyshhenko, M. M. Pokolodna, N. B. Petrova. Kharkiv. Pp. 287.
3. What is Agile methodology. Examples, when to use it, advantages and disadvantages. URL: <http://istqbexamcertification.com/what-is-agile-methodology-examples-when-to-use-it-advantages-and-disadvantages/>
4. Grygoryan T.G. (2015) Upravlenye cennostyu v IT-proektax. Ponyatyua y koncepcyy [Value management in IT projects. Concepts]. Proceedings of the *Zbirnyk naukovyx pracz Nacionalnogo univversytetu korablebuduvannya*. № 3. Pp. 113–119.
5. Jim Highsmith. Manifesto for Agile Software Development. URL: <http://agilemanifesto.org/iso/uk/manifesto.html>
6. Chajkova O.I. (2018) Zastosuvannya Agile-upravlinnya ta Agile-marketyngu na pidpryyemstvax v mizhnarodnomu biznesi. [Agile management and Agile marketing in leading organizations in international business]. Proceedings of the *Visnyk Nacionalnogo texnichnogo univversytetu «Xarkivskij politexnichnyj instytut» (ekonomichni nauky)*. № 19. Pp. 84–88.
7. Sazerlend D. (2016) Agile. Revolucyiniy metod upravlenyya proektamy [Agile. Revolution method of project management]. Mynsk. 288 s.

Цалко Т.Р.кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну**Невмержицька С.М.**кандидат технічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту
Київського національного університету технологій та дизайну**Tsalko Tetyana**

Kyiv National University of Technologies and Design

Nevmerzhytska Svitlana

Kyiv National University of Technologies and Design

СИСТЕМА КЛЮЧОВИХ ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ЯК ЗАПОРУКА ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В КОМПАНІЇ

SYSTEM OF KEY PERFORMANCE INDICATORS AS A GUARANTEE FOR EFFICIENT MANAGEMENT OF BUSINESS PROCESSES IN THE COMPANY

Статтю присвячено визначенню необхідності та результативності використання системи ключових показників ефективності (КПЕ) у практиці діяльності компаній. На основі аналізу наукових джерел виокремлено базовий підхід до пояснення сутності та ролі показників ефективності для оцінки бізнес-процесів. Наведено перелік найбільш популярних КПЕ, які наведено у вигляді 4 основних груп. Визначено стадії впровадження системи показників в компанії. Оскільки система показників ефективності – доволі нове поняття, авторами було зосереджено увагу на помилках під час застосування КПЕ для виявлення прогалин в управлінні компанією, а також формування рішень задля досягнення кращих фінансових результатів. Зроблено висновок щодо ефективності застосування методики КПЕ, позитивного світового досвіду та необхідності запровадження подібних систем на вітчизняних підприємствах.

Ключові слова: бізнес-процеси, компанія, дохід, витрати, цілі, стратегія, ефективність, показники, КПЕ, стратегічні рішення, управління результативністю.

Статья посвящена определению необходимости и результативности использования системы ключевых показателей эффективности (КПЭ) в практике деятельности компаний. На основе анализа научных источников выделены базовый подход к объяснению сущности и роли показателей эффективности для оценки бизнес-процессов. Приведен перечень наиболее популярных КПЭ, представленных в виде 4 основных групп. Определены стадии внедрения системы показателей в компании. Поскольку система показателей эффективности – относительно новое понятие, авторы сосредоточили внимание на ошибках при применении КПЭ для выявления пробелов в управлении компанией, а также формировании решений для достижения лучших финансовых результатов. Сделан вывод об эффективности применения методики КПЭ, положительного мирового опыта и необходимости внедрения подобных систем на отечественных предприятиях.

Ключевые слова: бизнес-процессы, компания, доход, затраты, цели, стратегия, эффективность, показатели, КПЭ, стратегические решения, управление результативностью.

The article is devoted to identifying the need and effectiveness of Key Performance Indicator (KPI) usage in the practice of companies. Key Performance Indicator (KPI) is a measured value that demonstrates how effectively a company is achieving its key business goals across different business lines. It is highlighted that based on the analysis of scientific sources, the basic approach to explaining the nature and role of performance indicators for business process evaluation. The author concludes that the use of key performance indicators allows identifying gaps in management more clearly, current operational problems, as well as create effective and prompt resolution of them. The list of the most popular KPIs

is presented in the form of four main groups, namely: financial indicators, indicators of customer activity, indicators related to business processes flow in general, and performance indicators of personnel management. Also, in the article the author defined stages of system implementation in the company, which consists of 4 main: the strategy of the company is detailed in terms of operational goals, their worms are cascaded and linked to the individual goals of each employee, internal processes evaluated using key indicators, indicators analysis for making the following decisions. As the performance metric is quite new concept, the author has focused on mistakes in applying KPIs to identify gaps in running a business, as well as formulating decisions to achieve better financial results. It is extremely important to adhere to the basic principles when developing such indicators, for example, key indicators should be consistent with the overall strategy of the company and periodically reviewed. Errors of using KPIs also can be attributed to measuring and evaluating all business processes without exception, which is also not an effective method of overall business evaluation and performance. The author made conclusion about the effectiveness of KPI methodology, positive world experience and the necessity of introducing such systems at domestic enterprises.

Key words: business processes, company, revenue, costs, goals, strategy, efficiency, indicators, KPIs, strategic decisions, performance management.

Постановка проблеми. Сучасне бізнес-середовище доволі мінливе та характеризується все більш зростаючою конкуренцією. Значний вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, зростання вартості ресурсів, нові технологічні рішення – все це наштовхує власників компаній шукати нові методи управління бізнес-процесами задля утримання конкурентних позицій на ринку та досягнення найвищих фінансових результатів [3]. Зважаючи на базові засади управління, удосконалення процесу загалом варто розпочати зі стадії оцінки поточного стану розвитку компанії. Аналіз має неабияке значення в управлінні бізнес-процесами через можливості виявлення прогалин, недоопрацьовань, недосконалих механізмів, саме тому цій проблематиці присвячено безліч праць вчених з різних куточків світу. До найпопулярніших сучасних методик оцінки бізнесу є система КПЕ або ж ключові показники ефективності (англ. Key Performance indicators – КПЕ), яку використовують більшість великих світових компаній. Основні показники ефективності (КПЕ) – це вимірювані цілі компанії, як правило, пов'язані зі стратегією, розкриті за допомогою інструментів управління ефективністю, таких як збалансована система показників. Оскільки в Україні дана система індикаторів ще не набула поширення, вважаємо за актуальне розглянути її базові елементи та можливості застосування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Проблематика застосування системи показників ефективності (КПЕ) є предметом дослідження багатьох учених, як вітчизняних, так й іноземних. Для прикладу, у своїй праці В.В. Лаврененко, аналізуючи складники, принципи та організаційно-методичне забезпечення системи управління діяльністю підприємств на основі концепції ключових показників ефективності (КПЕ), досліджуючи вартісні аспекти стратегічного управління у межах концепції КПЕ, робить висновок про те, що через меха-

нізм КПЕ можна досягнути довгострокової стабільності та удосконалення методик аналізу ефективності [2]. А.А. Самойленко у своїй роботі розглянула можливість застосування концепції КПЕ в процесі формування мотивації персоналу на вітчизняних підприємствах. Також науковець зробила висновок: «КПІ, безумовно, є одним із найважливіших засобів контролю та діагностики діяльності компанії» [5]. Набули поширення дослідження щодо застосування КПЕ в різних галузях економіки, зокрема М. Храмцова запропонувала показники для оцінки ефективності роботи департаменту постачання та логістики на прикладі машинобудівного підприємства [6]. Є.А. Поліщук та А.І. Іващенко наголошують на важливості застосування КПЕ під час оцінки інноваційної діяльності підприємств, а також підготовки до впровадження нових інноваційних проєктів [4]. Також науковці запропонували власну методику розрахунку ключових показників, яка має низку переваг (дає реалістичну оцінку бізнесу, забезпечує зростання вартості компанії); водночас вона має і недоліки (високий рівень затрат по часу способів контролю якості менеджменту), ігнорування яких призводить до зниження ефекту від інвестицій в відповідний проєкт [4]. Щодо іноземних науковців, вони вже досить давно вивчають та пропагують методику КПЕ, однак в останні декілька років набуло популярності застосування цієї методики задля оцінки та моніторингу великих проєктів з розвитку продукції та торговельної марки загалом [11]. М. Стартон та К. Найсел наголосили, що використання КПЕ – це постійне звітування та спостереження за ходом розвитку, який зазвичай призводить до використання КПЕ для підтримки прийняття рішень та поширення інформації про статус проєкту [11]. І. Гапканова за допомогою методики КПЕ, на основі емпіричного дослідження, проведеного в організаціях Чехії та Словаччини зробила висновок про те,

що визначення стратегічних цілей розвитку компанії не можливе без комплексної оцінки її розвитку на даному етапі саме з допомогою системи показників ефективності КПЕ [8]. Отже, зрозуміло, що спільною думкою серед розглянутих праць є те, що система збалансованих показників має позитивний вплив на бізнес-процеси, адже дає змогу виявити недосконалість та проблемні ділянки, використовуються у багатьох сферах, навіть для бізнес-проектів. Незважаючи на значну кількість праць, присвячених оцінці бізнес-процесів, все ще є невирішені питання, наприклад ефективність використання КПЕ для оцінки діяльності компанії у різних сферах, а також основні помилки під час формування цієї системи показників.

Формулювання цілей статті. Метою статті є розгляд теоретичного базису функціонування системи показників ефективності (КПЕ), виділення основних її елементів, в також переваг та недоліків її застосування.

Виклад основного матеріалу дослідження. Ключовий показник ефективності (КПЕ) – це вимірювана величина, яка демонструє, наскільки ефективно компанія досягає ключових цілей бізнесу. Організації використовують КПЕ на декількох рівнях для оцінки свого успіху в досягненні цілей. КПЕ високого рівня можуть орієнтуватися на загальну ефективність бізнесу, тоді як КПЕ низького рівня можуть зосереджуватися на процесах у відділах, таких як продажі, маркетинг, HR, підтримка та інші.

Ключові показники діяльності компанії є не тільки важливими для моніторингу фінансових показників, вони також можуть допомогти покращити моральний стан працівників, задоволення клієнтів та інші, більш особисті цілі, важливі для зростання та успіху бізнесу в цілому.

Важливість застосування системи КПЕ можливо пояснити такими твердженнями [10]:

– вимірювання цілей: КПЕ – це вимірювання, за допомогою якого можна визначити, чи досягає бізнес своїх стратегічних цілей, чи ні;

– надання інформації та зворотного зв'язку. Показники забезпечують простий, детальний огляд діяльності компанії, а також надійну інформацію в реальному часі для ефективного прийняття рішень;

– освіта. КПЕ створюють передумови для розвитку навчання в організації, оскільки завдяки їм зростає конкуренція між персоналом, що може призвести до виникнення інновацій та кращого розуміння бізнес-стратегії;

– мораль персоналу. Завдяки КПЕ можливим є отримання позитивних відгуків чи мотиваційних стимулів. Для прикладу, якщо роботу персоналу не оцінювати, нові рішення чи досягнення можуть бути не поміченими і відповідно

не оцінені вищим керівництвом. На основі КПЕ в компаніях можуть розроблятися системи бонусів чи винагород;

– послідовність та наступність. Пріоритети та цілі в бізнесі постійно змінюються під впливом різноманітних факторів, але вимірювання КПЕ має залишатися послідовним та системним. Це важливо для моніторингу довгострокових стратегічних цілей, не зважаючи на зміни внутрішнього чи зовнішнього середовища.

Отже, КПЕ призначені для відповіді на запитання стосовно розвитку компанії та мотивації до прийняття рішень щодо управління результативністю. Однак КПЕ зазвичай створюють більше запитань, ніж відповідей. Саме тому, важливо, щоб керівництво компанії не лише розглянуло ці питання, але й використало їх для досягнення успіху через зміну політики управління.

Нині ще досі не розроблено єдино прийнятої системи показників ефективності, однак у найбільш загальному вигляді їх можна згрупувати у 4 основних сфери діяльності підприємства (фінансові показники, показники активності клієнтів, показники бізнес-процесів, показники управління персоналом) та 18 базових КПЕ (табл. 1). Дані КПЕ використовуються у найбільших компаніях світу, зокрема таких як Apple, Microsoft, Nestle, Toyota Motor, Google, Samsung, FedEx, Nike, тощо.

На практиці впровадження базових показників ефективності зазвичай включає чотири стадії [13]:

– компанія переводить своє корпоративне бачення у вимірювані операційні цілі, які повідомляються працівникам;

– операційні цілі пов'язані з індивідуальними цілями ефективності персоналу, які періодично оцінюються;

– внутрішні процеси встановлюються для задоволення та/або перевищення стратегічних цілей та очікувань клієнтів компанії;

– ключові показники ефективності аналізуються для оцінки та надання рекомендацій щодо покращення показників діяльності компанії та створення умов для довгострокового інтенсивного розвитку.

КПІ зазвичай вимірюють раз на місяць. Проте науковці рекомендують проводити вимірювання КПЕ раз на тиждень, що в результаті дозволить виділити 52 точки даних за один рік, а не 12. Таким чином, більша вибірка дає змогу більш чітко визначити проблемні зони та зосередитись на їх вирішенні з досягненням кращого фінансового результату в майбутньому.

Не зважаючи на популяризацію застосування КПЕ у практиці діяльності багатьох компаній, все ще існують загальні помилки, яких допускаються керівники при практичному

Таблиця 1

18 найбільш популярних та використовуваних КПЕ у світовій практиці

№ з/п	Назва показника		Тлумачення
	Англійською мовою	Переклад	
1	2	3	4
Фінансові показники			
1	Profit	Прибуток	Необхідно аналізувати як валову, так і чисту норму прибутку, для кращого розуміння успішності діяльності компанії
2	Cost	Вартість	Вимірник ефективності витрат, який використовують для визначення політики управління витратами
3	LOB Revenue Vs. Target	Дохід проти цілі	Це порівняння між фактичним доходом та прогнозованим доходом. Аналіз розбіжностей між цими двома показниками допоможуть визначити, як працює компанія в напрямку досягнення поставлених цілей
4	Cost Of Goods Sold	Вартість проданих товарів	Обчисливши всі виробничі витрати на продукт, який продає компанія, можна отримати інформацію про те, як повинна виглядати марка товару. Ця інформація є ключовою при визначенні конкурентної позиції товару на ринку
5	Day Sales Outstanding (DSO)	День продажів (DSO)	Показник, який показує кількість днів за які компанія збирає дебіторську заборгованість. Визначається шляхом поділу дебіторської заборгованості на кількість загальних кредитних продажів помножену на кількість днів (період, який аналізується)
6	Sales By Region	Продажі за регіонами	Аналіз продажів у регіональному розрізі дає змогу визначити найбільш успішні та розробити план заходів для тих, які відстають від поставлених цілей
7	LOB Expenses Vs. Budget	Витрати проти бюджету	Порівняння фактичних витрат із прогнозованим бюджетом дасть змогу створити ефективніший бюджет компанії в майбутньому
Показники активності клієнтів			
8	Customer Lifetime Value (CLV)	Ціннісна вартість клієнта	CLV допомагає переглянути ефект, який отримує компанія від довготривалих відносин із клієнтами. Даний показник дасть змогу зрозуміти який канал допоможе завоювати найкращих клієнтів з найменшими витратами
9	Customer Acquisition Cost (CAC)	Вартість придбання клієнта	CAC – це розподіл загальних витрат на залучення нових клієнтів відповідно до різних часових рамок. Це однині з найважливіших показників електронної комерції, оскільки за його допомогою можна оцінити економічну ефективність маркетингових кампаній
10	Customer Satisfaction & Retention	Задоволеність клієнтів	Показник задоволеності клієнтів та відсоток клієнтів, які повторюють покупку (також часто використовується в електронній комерції)
11	Net Promoter Score (NPS)	Чистий показник промоутера	Щоб визначити NPS, щоквартально клієнти проходять опитування, щоб побачити, наскільки ймовірно, що вони порекомендують продукцію компанії
12	Number Of Customers	Кількість клієнтів	Подібно до прибутку, цей показник ефективності є досить простим. Визначаючи кількість придбаних та втрачених клієнтів. За допомогою даного показника керівництво компанії може зрозуміти, чи продукція компанії задовольняє чи не задовольняє потреби клієнтів
Показники бізнес-процесів			
13	Customer Support Tickets	Підтримка клієнтів з допомогою запитів	Аналіз кількості нових запитів, кількості вирішених запитів та часу вирішення допоможе створити найкращий відділ обслуговування клієнтів у галузі

14	Percentage Of Product Defects	Відсоток дефектної продукції	Візьміть кількість несправних одиниць і поділіть їх на загальну кількість одиниць, вироблених у часовий період, який ви вивчаєте. Це дасть вам відсоток бракованої продукції. Ясна річ, чим нижче ви можете отримати це число, тим краще
15	LOB Efficiency Measure	Загальний показник ефективності	Ефективність може бути виміряна по-різному в кожній галузі. Ефективність виробничої компанії, може бути виміряна як кількість одиниць вироблених щогодини
Показники управління персоналом			
16	Employee Turnover Rate (ETR)	Коефіцієнт обороту працівників	ETR – кількість працівників, які звільнились з компанії розділена на середню кількість працівників
17	Percentage Of Response To Open Positions	Відсоток відповідей на відкриті позиції	Відсоток кваліфікованих претендентів, які подають заявки на відкриті вакансії компанії
18	Employee Satisfaction	Задоволеність працівників	Вимірювання задоволеності працівника за допомогою опитувань та інших показників є життєво важливим для здоров'я компанії

Джерело: систематизовано авторами за [7; 9; 10; 11; 14]

впровадженні методики. До найбільш визначальних варто віднести [12]:

1. КПЕ не пов'язані з стратегією компанії. КПЕ корисні лише тоді, коли вони узгоджуються зі стратегією та інформують про прийняття стратегічних рішень. У разі, коли КПЕ не пов'язані зі стратегією, компанія витрачає величезні обсяги грошей та часу на збір інформації для аналізу. Недоцільно порушувати принцип: «КПЕ корисні, якщо вони надають важливу інформацію, щодо розвитку бізнесу». Отже, лише після цілей компанії, визначається набір релевантних КПЕ.

2. Вимірювання показників, які легко виміряти. На жаль, часто існує розрив між тим, чи можна щось виміряти, і чи варто це вимірювати. Тому однією з найбільших помилок, яку роблять компанії є вимірювання всього, що легко виміряти, незалежно чи потрібен цей показник бізнесу.

3. Вимірювання усіх без винятку бізнес-процесів в компанії. Існує припущення, що багато інформації краще, ніж відсутність інформації. Водночас, перенасичення інформацією також може мати негативні наслідки, а саме рішення прийняті на основі такої інформації можуть бути викривленими та не нести цінності для вирішення нагальних проблем чи навіть зміни стратегії розвитку.

4. Використання однакових показників для компаній в різних галузях. Методика КПЕ передбачає пристосування загальних показників до специфіки роботи компанії, з урахуванням сфери в якій працює компанія, її обсягів, стадії розвитку, тощо. Однією з найбільших помилок є розрахунок показників, які використовують конкуренти без їх прив'язки до стратегії компанії та проблем, які потребують вирішення.

5. Не відокремлення стратегічних КПЕ від інших даних. У більшості підприємств немає дефіциту даних та інформації, починаючи від фінансових та продажів, закінчуючи даними клієнтів та відповідними стандартами. Однак проблема полягає в тому, що занадто часто всі КПЕ згруповані в одному довгому звіті про КПЕ або нерозбірливій інформаційній панелі. Це значно впливає на ефективність їх трактування керівництвом компанії задля визначення найбільш критичних. В результаті ті, які могли б реально керувати стратегією та забезпечувати інформацією прийняття рішень, втрачаються серед значної кількості невідповідної інформації.

6. Зв'язок КПІ та так званих стимулів (бонусів, тощо). Пов'язувати КПЕ із заохоченнями (такими як бонус чи підвищення зарплати) справді небезпечно для бізнесу. Справжня мета КПЕ – допомогти людям у бізнесі дізнатись, де вони перебувають стосовно того, де хочуть бути. Однак, коли ці КПІ пов'язані зі стимулами, вони перестають бути навігаційним інструментом і стають ціллю, яку людина повинна досягти, щоб забезпечити свій бонус. Таким чином, працівники можуть знехтувати справжніми результатами задля отримання бонусів, тощо.

7. Незалучення керівників до вибору КПЕ. У більшості компаній КПЕ визначаються на операційному рівні, або ж на рівні окремих операційних підрозділів. Таким чином, керівництво, яке більшою мірою зосереджене на загальній стратегії розвитку компанії та загальних результатах не залучені у процес визначення КПЕ. Натомість науковці вважають, що представники керівного апарату повинні бути залучені до процесу прийняття рішень щодо КПЕ, інакше вони не відчують права власності, а відповідно не будуть використовувати обрані показники

у своїй діяльності. Залучення керівництва до вибору системи показників забезпечить більш тісний зв'язок між ними та загальною стратегією компанії.

8. Відсутність аналізу КПЕ. Ще одна поширена помилка – це те, що ніхто в бізнесі насправді не аналізує дані для отримання інформації, що стосується бізнесу. Більшість не аналізують показники, що стосуються корпоративних чи галузевих орієнтирів, або як показник змінювався з часом і що це може означати для бізнесу. Знову ж таки, це часто зводиться до розриву між особами, які приймають рішення, та тими, хто веде звітність. Найчастіше аналіз робиться на нижчих рівнях організації та повідомляється керівництву. Однак, працівники, які знаходяться на нижніх щаблях корпорації, можуть не розуміти актуальності даних; вони можуть просто їх представляти. Важливо, щоб хтось на потрібному рівні переглядав дані та розшифровував, що все це насправді означає для бізнесу.

9. Постійне ускладнення та оновлення КПЕ. Після того, як правильні КПЕ були визначені або розроблені, їх часто ставлять під сумнів чи оскаржують з точки зору того, чи залишаються вони актуальними, пов'язаними зі стратегією чи продовжують допомагати бізнесу вирішувати нагальні проблеми. Важливо переконатися, що лише потрібні дані зібрані та проходять наступні етапи обробки. Перегляд показників, приведення їх у відповідність до сучасних умов господарювання дасть змогу підвищити їх ефективність. Цим КПЕ відрізняються від інших показників оцінки бізнесу, які мають сталу форму. Отже, щоразу, коли відбувається зміна стратегії або корпоративних пріоритетів, необхідно переглянути та оновити КПЕ.

У підсумку варто зазначити, що система КПЕ є ефективним способом оцінки бізнес-процесів, однак її використання потребує дотримання певних базових правил:

1. Стратегічні КПЕ повинні бути узгоджені з стратегічними цілями. Доцільно слідкувати за тим щоб стратегічні показники були важливими для реалізації стратегії та регулярного

регулярно переглядалися після будь-яких змін в стратегії компанії. Необхідно переконатися, що обрані раніше показники є релевантними та тісно пов'язаними з конкретною ціллю компанії в межах генеральної стратегії.

2. Інтеграція КПЕ в стратегічну структуру управління. Ефективність КПЕ можна підвищити, інтегруючи їх у рамки стратегічного управління. Однією з найпопулярніших фреймворків є збалансована система показників. Незважаючи на певні труднощі в його практичній реалізації, науковці та практики рекомендують використовувати систему збалансованих показників.

3. Застосування детальних критеріїв для вибору репутації. Через обмежені ресурси не можливо аналізувати всі можливі показники. Таким чином, необхідно обирати КПЕ на основі таких критеріїв, як відповідність стратегічним цілям, баланс між перспективними та відсталими КПЕ і зрозумілістю КПЕ для працівників на різних рівнях.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Основні показники ефективності (КПЕ) стали звичними для великих та середніх компаній у всьому світі. Однак, незважаючи на вкрай широке використання КПЕ, багато компаній досі не встигли отримати значну вигоду від КПЕ. Часто КПЕ розглядають як інструмент вимірювання ефективності на операційному рівні. Цей підхід пропускає переваги, які КПЕ можуть запропонувати для стратегічного планування та реалізації стратегії. Ключовим моментом є правильне впровадження стратегічних та оперативних КПЕ, а це означає, що вони повинні бути узгоджені з корпоративною стратегією та відповідно до мети компанії. Загалом система показників ефективності може стати інструментом досягнення вищих фінансових результатів та фактором успіху для реалізації стратегії. Оскільки ця методика не надто поширена на вітчизняних підприємствах, перспективними є дослідження щодо застосування КПЕ з урахуванням специфіки діяльності, сфери функціонування, внутрішніх та зовнішніх факторів впливу.

Список використаних джерел:

1. Вишнякова М. Как внедрить в компании систему КРІ. *Люди и лидерство. Управление персоналом*. 2012. № 2 (74). С. 22–28.
2. Лаврененко В. В. Концепція ключових показників ефективності (КПЕ) в управлінні підприємствами. *Стратегія економічного розвитку України*. 2010. Вип. 26–27. С. 151–156.
3. Лавриненко Е. Т., Невмержицька С. М. Управління конкурентними перевагами підприємства. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2018. Вип. 6 (17). С. 223–230. URL: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (дата звернення: 20.09.2019).
4. Поліщук Є.А., Іващенко А.І. Методика розрахунку ключових показників ефективності (КПЕ) використання різних фінансово-кредитних інструментів підприємств МСБ. *Ефективна економіка*. 2019. № 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.

5. Самойленко А.А. Особливості застосування КПЕ в системі мотивації персоналу на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (дата звернення: 20.09.2019)
6. Храмова І. Застосування системи КПЕ на промислових підприємствах. *Сучасні підходи до управління підприємством*: матеріали VIII всеукр. наук.-практ. конф. з міжн. участю (2017 р.). URL: <http://conf.management.fmm.КПЕ.ua/proc/article/view/101186> (дата звернення: 15.09.2019).
7. Chavez D. Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. URL: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (дата звернення: 16.09.2019).
8. Gabčanová I. Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*. 2012, Vol. 4, Issue 1, March, P. 117–128. DOI: 10.7441/joc.2012.01.09
9. Gupta M. How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. URL: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation> (дата звернення: 11.09.2019).
10. Smith M. The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). URL: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-key-performance-indicators-kpis> (дата звернення: 12.09.2019).
11. Starton M., Niesel K., Bauman N. Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Infomatica Software Engineering Journal*, Vol. 12, Issue 1, 2018, P. 217–236.
12. The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs. URL: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764> (дата звернення: 11.09.2019).
13. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. URL: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performance-indicators.html> (дата звернення: 12.09.2019).
14. 18 Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined. URL: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (дата звернення: 14.09.2019).

References:

1. Vishnyakova M. (2012) Kak vnedrit v kompanii sistemu KRI. [How to implement the KPI system in the company] *People and leadership. Personnel Management*, no 2 (74), pp. 22–28.
2. Lavrenenko V.V. (2010) Концепція ключових показників ефектності (КПЕ) в управлінні підприємством [The concept of key performance indicators (KPIs) in enterprise management]. *Strategy of Economic Development of Ukraine*, vol. 26–27, pp. 151–156.
3. Lavrynenko E.T., Nevmerzhytska S.M. (2018) Upravlinnja konkurentnymy perevaghamy pidpryemstva [Managing competitive advantages of the enterprise]. *Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja* [Eastern Europe: Economics, Business and Management] (electronic journal), vol. 6 (17), pp. 223–230. Available at: <http://www.easterneurope-ebm.in.ua/index.php/17-2018-ukr> (accessed 20 September 2019).
4. Polishchuk Ye. A., Ivashchenko A.I. (2019) Metody`ka rozrakhunku klyuchovy`x pokaznykiv efekty`vnosti (КПЕ) vy`kory`stannya rizny`x finansovo-kredy`tny`x instrumentiv pidpry`yemstv MSB [Methodology for Calculating Key Performance Indicators (KPIs) for using various financial and credit instruments by SMEs]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 9. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.2.9.
5. Samoilenko A.A. (2014) Osobly`vosti zastosuvannya КПЕ v sy`stemi moty`vaciyi personalu na pidpry`yemstvi [Features of application KPI in the system of employee motivation on enterprises]. *Efektivna ekonomika* [Efficient Economy] (electronic journal), no. 5. Available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3030> (accessed 20 September 2019).
6. Khramtsova I. (2017) Zastosuvannya sy`stemy` КПЕ na promy`slovy`x pidpry`yemstvax [Application of KPI system at industrial enterprises]. Proceedings of the *Suchasni pidxody` do upravlinnya pidpry`yemstvom* (Ukraine, Kyiv, 2017) Available at: <http://conf.management.fmm.КПЕ.ua/proc/article/view/101186> (accessed 15 September 2019).
7. Chavez D. (2017) Use Your Key Performance Indicators to Help Your Business Strategy. Available at: <http://www.assuredstrategy.com/use-key-performance-indicators-help-business-strategy> (accessed 16 September 2019).
8. Gabčanová I. (2012) Human resources key performance indicators. *Journal of Competitiveness*, vol. 4, issue 1, March, pp. 117-128. DOI: 10.7441/joc.2012.01.09
9. Gupta M. (2015) How to Use Key Performance Indicators for Strategy Implementation. Available at: <http://www.strategicthinking.eu/how-to-use-key-performance-indicators-for-strategy-implementation> (accessed 11 September 2019).
10. Smith M. (2019) The strategic importance of company key performance indicators (KPIs). Available at: <https://www.bellinghamwallace.co.nz/blog/the-strategic-importance-of-company-key-performance-indicators-kpis> (accessed 12 September 2019).

11. Starton M., Niesel K., Bauman N. (2018) Milestone-oriented usage of Key Performance Indicators – an industrial case study. *e-Informatica Software Engineering Journal*, vol. 12, issue 1, pp: 217–236.
12. The 10 Biggest Mistakes Companies Make With KPIs. Available at: <https://www.bernardmarr.com/default.asp?contentID=764> (accessed 11 September 2019).
13. Using Key Performance Indicators to Increase Productivity and Profitability. Available at: <https://www.successfactors.com/resources/knowledge-hub/educational-articles/key-performance-indicators.html> (accessed 12 September 2019).
14. 18 Key Performance Indicator (KPIs) Examples Defined. Available at: <https://www.clearpointstrategy.com/18-key-performance-indicators> (accessed 14 September 2019).

УДК 338.45:005.931.11:005.57

DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-6-47>

Швець Ю.О.

кандидат економічних наук, доцент кафедри фінансів,
банківської справи та страхування
Запорізького національного університету

Shvets Yuliia

Zaporizhzhia National University

ВИКОРИСТАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДАНИХ В УПРАВЛІННІ ОПЕРАЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПРОМИСЛОВОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ КРИЗИ

USE OF INFORMATION DATA IN MANAGING THE OPERATIONAL ACTIVITY OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN A CRISIS

У статті визначено, що передумовою зростання конкурентоспроможності підприємства є покращення управління операційною діяльністю, а її ефективність залежить від своєчасної обробки, аналізу, використання інформаційних даних. Встановлено, що в умовах кризи використання інформаційних даних впливає на впровадження інноваційних технологій у виробництво, автоматизацію та механізацію, обслуговування споживачів, ефективність операційної діяльності, якість виробництва товарів, збут продукції, оформлення документації, впровадження програмних продуктів. Обґрунтовано доцільність врахування інформаційних даних під час управління операційною діяльністю, встановлено, що її високого рівня можна досягти за наявності документованих операційних процедур, достовірної та необхідної інформації про стан підприємства. Визначено низку проблем з управління операційною діяльністю. Сформовано шляхи покращення управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризи. Запропоновано напрями інформатизації та покращення використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю за умови змінності ринкового середовища. Встановлено, що за умови використання інформаційних даних підвищиться ефективність управління операційною діяльністю промислового підприємства, що позначиться на результативності його функціонування.

Ключові слова: операційна діяльність, управління операційною діяльністю, інформаційні дані, інформаційні технології, ефективність, криза.

В статье определено, что предпосылкой роста конкурентоспособности предприятия является улучшение управления операционной деятельностью, а ее эффективность зависит от своевременной обработки, анализа, использования информационных данных. Установлено, что в условиях кризиса использование информационных данных влияет на внедрение инновационных технологий в производство, автоматизацию и механизацию, обслуживание потребителей, эффективность операционной деятельности, качество производства товаров, сбыт продукции,

оформлення документації, впровадження програмних продуктів. Обоснована целесообразність урахування інформаційних даних при управлінні операційною діяльністю, встановлено, що її високого рівня можна досягти при наявності документованих операційних процедур, достовірної і необхідної інформації про стан підприємства. Визначено ряд проблем при управлінні операційною діяльністю. Сформульовано шляхи покращення управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризи. Представлено напрями інформатизації та покращення використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю при умові сменності ринкової середовища. Встановлено, що при умові використання інформаційних даних збільшиться ефективність управління операційною діяльністю промислового підприємства, що скажеся на результативності його функціонування.

Ключевые слова: операційна діяльність, управління операційною діяльністю, інформаційні дані, інформаційні технології, ефективність, криза.

The article determines that the prerequisite for increasing the competitiveness of the enterprise is to improve the management of operating activities and its effectiveness depends on timely processing, analysis, use of information data. It is established that in the conditions of crisis, the use of information data influences the introduction of innovative technologies in production, automation and mechanization, customer service, efficiency of operating activities, quality of production of goods, sales of documentation, registration of documentation, and implementation of software products. The expediency of taking into account information data in the management of operational activities is substantiated and it is established that its high level can be reached in the presence of documented operating procedures, in the presence of reliable and necessary information on the state of the enterprise. A number of problems were identified for managing operational activities: non-use of employee motivation methods; staff's lack of interest in the results of work; misuse of funds and rising costs; increase in debt. Ways of improving the management of the operational activity of the enterprise have been formed: improving the level of staff qualification; attraction of investments into innovative activity; introduction of automated equipment and equipment. It is found out that in order to use information data and technologies in managing operational activities in a crisis, it is advisable to interact with enterprise units; improving the efficiency of processing, analyzing and storing data in operational activities; improving the level of reliability of information about the operational activity of the enterprise, the speed of its transmission to the relevant units; use of the system of information about the state of production and demand for it to produce a new type of products. Directions for improving the use of information data in managing operational activities are suggested. It is established that provided the use of information data will improve the efficiency of operating management of an industrial enterprise, which will affect the efficiency of its operation, levels of competitiveness, personnel management, and profitability.

Key words: operational activity, management of operational activity, information data, information technologies, efficiency, crisis.

Постановка проблеми. Функціонування промислових підприємств відбувається в умовах постійної зміни ринкового середовища, появи інформаційних технологій, зростання кількості інформаційних даних, тому поступово стає досить складно управляти господарською діяльністю, приймати відповідні рішення. Отже, виникає потреба здійснення ґрунтовного аналізу інформаційних даних, впровадження інформаційних технологій для підвищення якості управління не лише підприємством загалом, але й його операційною діяльністю зокрема. Саме від ефективності управління операційною діяльністю залежать прибутковість, рентабельність, успіх функціонування промислових підприємств. Відповідно, підприємства повинні інвестувати кошти у впровадження інформаційних технологій, інформаційне забезпечення операційної діяльності як передумови прийняття зв'язаних рішень, подальшого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичні аспекти використання інформаційних технологій, інформаційного забезпечення,

здійснення управління операційною діяльністю висвітлені в роботах таких науковців, як В.М. Білявський [1], А.В. Дзюбіна, Н.В. Єлур [2], Р.А. Калюжний [3], О.В. Клименко [4], Ю.С. Корнев [5, с. 25–30], В.І. Кравець, Т.В. Слісаренко [6, с. 137–139], Г.Б. Машлій, І.М. Зінчук [7, с. 170–171], Т.С. Мішустіна, І.Б. Пробко [8], М.Д. Никифорчин [9, с. 89–91], І.В. Харченко [10].

Проте недостатньо уваги приділено саме процесу використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю промислових підприємств, розробленню заходів з покращення використання інформаційних технологій, активізації операційної діяльності. Відповідно, особливої актуальності набуває питання використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю промислового підприємства в умовах нестабільності ринкового середовища.

Метою статті є висвітлення особливостей використання інформаційних даних, стану операційної діяльності на підприємстві, визначення проблем з управління операційною діяльністю

та шляхів їх вирішення на підприємстві, формування способів підвищення рівня інформатизації управління операційною діяльністю підприємства в умовах кризи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Функціонування промислових підприємств у сучасних умовах характеризується глобальним процесом інформатизації, появою нових інформаційних технологій, відповідно, зростає роль інформаційно-комунікаційних технологій для всіх сфер діяльності підприємств. Водночас разом з процесом інформатизації на підприємствах виникла проблема оброблення великих масивів інформаційних даних, швидкості їх опрацювання та передачі на значні відстані, тому однією зі стратегічних цілей для промислових підприємств має бути застосування інформаційних технологій, аналізування інформаційних даних, впровадження комп'ютерної техніки, оскільки ефективність їх функціонування залежить від раціонального використання достовірних даних та прийняття на їх основі будь-яких рішень.

Водночас результативність діяльності промислових підприємств залежить від здійснення управління операційною діяльністю, що впливає на отримання прибутку або збитку, рівень конкурентоспроможності. Передумовами успішного управління операційною діяльністю є також використання актуальних, своєчасних інформаційних даних для прийняття рішень, зменшення впливу чинників ринкового середовища та їх аналізу, впровадження інформаційних технологій для виробництва якісної продукції.

Внесок учених у розроблення досліджуваних питань інформаційного забезпечення управління операційною діяльністю підприємств є досить значним, але чимало аспектів залишаються маловивченими та дискусійними. Доцільно розглянути особливості операційної діяльності, оскільки вона відображає ефективність виробничо-комерційної, торговельної діяльності, яка доповнюється здійсненням інвестиційної та фінансової діяльності [1].

Зупинимось на особливостях використання інформаційних даних для підприємств. Більшість авторів дотримується думки про те, що інформаційні технології є передумовою покращення операційної діяльності підприємств. Перешкодою ефективного використання інформаційних даних є відсутність кваліфікованих працівників, які вміють працювати із сучасним програмним забезпеченням, прогресивними технологіями господарювання, приймати рішення для покращення виробничого процесу, тому доцільно на підприємствах раціонально використовувати інформаційні ресурси, підвищувати надійність та оперативність даних, рівень кваліфікації пра-

цівників, вирішувати управлінські завдання. Для успішної операційної діяльності також слід використовувати дані про фінансовий стан, результати господарської діяльності, завантаженість виробництва, бухгалтерського обліку, а також надавати інформативну оцінку ефективності діяльності, що дасть змогу визначити напрями подальшого зростання.

Щодо огляду категорії «ефективність операційної діяльності», то її розгляд є важливим перед початком вивчення питання управління операційною діяльністю. На думку П.А. Малишева, І.Г. Шиліна, ефективність показує причинно-наслідковий зв'язок продукту й витрат праці, що понесли виробники для досягнення ефективного результату [3, с. 35].

К.М. Решетинський вважає, що ефективність виражає співвідношення та вказує на те, якими витратами суспільства було досягнуто той або інший кінцевий результат [3].

С.Ф. Покропивний зазначає, що ефективність виробництва полягає у комплексному відображенні кінцевих результатів використання засобів виробництва й робочої сили за певний проміжок часу [3].

Загалом ефективність операційної діяльності дає змогу визначити результативність використання ресурсів операційної діяльності впродовж певного проміжку часу, можливість до формування конкурентних переваг на ринку, охоплення нових ринків збуту продукції.

Розглянувши особливості використання інформаційних даних та ефективність операційної діяльності, узагальнимо, що управління операційною діяльністю є досить складним процесом та охоплює забезпечення, організацію виробничої сфери, ефективність надання послуг, використання сировини, задоволення потреб споживачів, раціональне використання ресурсів. Управління операційною діяльністю охоплює технології, концепції, процедури, які використовуються менеджерами для прийняття виважених рішень, організації діяльності [10, с. 54].

Отже, можна відзначити, що операційна діяльність є основною діяльністю промислового підприємства, яка пов'язана з виробництвом та реалізацією продукції, забезпечує основну частину доходу, формує конкурентні переваги в умовах змінності ринкового середовища. Відповідно, управління операційною діяльністю полягає у процесах створення товарів і надання послуг, залежить від якісно сформованої інформаційної бази операційної системи, впливає на функціонування підприємства. Ефективність управління операційною діяльністю прямо залежить від рівня інформаційного забезпечення, раціонального використання інформаційних даних. Високий рівень операційної діяль-

ності можна досягти шляхом належного рівня документообігу операційних процедур. Отже, ефективно управління здійснюється за наявності достовірної та необхідної інформації про стан промислового підприємства.

У розвинутих країнах спостерігаються значний розвиток інформаційних технологій, активне використання інформаційних даних, нової комп'ютерної техніки й нового інформаційного забезпечення, що сприяє вдосконаленню управління. З'явилися комп'ютерні мережі, які дають можливість спілкуватися клієнтам з продавцями, які перебувають на різній відстані.

Сучасні технології включають тисячі пристроїв, які здійснюють цілодобове обслуговування споживачів і постачальників у світі. Проте будь-яка недосконалість у здійсненні операцій, використанні інформаційних даних позначаються на ефективності роботи підприємства, його структурних підрозділів, прийнятті рішень. Відбувається поступове збільшення складності інформаційних технологій, існує потреба залучення висококваліфікованих працівників для роботи із сучасним обладнанням, збільшується кількість робочих місць. Для підвищення ефективності виробничої діяльності підприємств на перше місце висувається автоматизація. Зростання ефективності операційної діяльності є можливим за умови чіткого розподілу обов'язків між працівниками, визначення міри відповідальності за невиконання завдань, впровадження мотивації для досягнення результатів діяльності підприємства [11, с. 156].

В процесі здійснення операційної діяльності, яка спрямована на виробництво, торговельну діяльність, потрібно враховувати вплив ризиків, змінність факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, тому для підвищення ефективності організації операційної діяльності підприємства інформаційне забезпечення має виконувати низку завдань, таких як прогноз попиту на продукцію, попиту клієнтів, змінності вподобань; планування діяльності; створення графіка виготовлення виробів і графіка закупівлі матеріалів; планування потреби в продукції, послугах; оперативне управління [4, с. 97].

Під час управління операційною діяльністю також слід здійснювати управління матеріально-технічним забезпеченням, тобто організацією виробництва, постачанням необхідних матеріалів. Завдяки подібному управлінню існує можливість до налагодження своєчасної доставки сировини, матеріалів, залучення ресурсів для нормального функціонування промислового підприємства.

Під час використання інформаційних даних, системи інформаційного забезпечення операційної діяльності промислове підприємство має

визбирати різні критерії щодо її вибору з огляду на специфіку функціонування. Для правильного вибору системи інформаційного забезпечення необхідно досконало й чітко переглянути стан інформаційних даних, їх достатність, правдивість, можливість використання в операційній діяльності. Основною метою застосування інформаційних технологій, оброблення інформаційних даних є полегшення роботи працівників, підвищення продуктивності праці, оперативність виконання завдань. Отже, важливим завданням для підприємства є забезпечення достовірної інформації для ефективної організації операційної діяльності [5, с. 27].

Застосування інформаційних систем і технологій, своєчасне оброблення інформаційних даних дають велику кількість переваг на промисловому підприємстві. По-перше, програмний продукт можна швидко ввести в експлуатацію, а за зміни масштабів діяльності підприємства, підходів до управління є можливість переоснащення з мінімальними затратами часу та фінансових ресурсів. По-друге, облікові дані реєструються та зберігаються в єдиній інформаційній базі, що є досить зручним та дає змогу ефективно планувати діяльність. Ще однією перевагою є можливість введення оперативного контролю, доступності до інформаційних даних, що позитивно впливає на швидкість роботи працівників, структурних підрозділів.

В процесі застосування інформаційних даних на промисловому підприємстві існує можливість виникнення низки проблем. Ці проблеми спричинені низьким рівнем знань, кваліфікації персоналу, потребою автоматизації бухгалтерського обліку, нераціональним витрачанням коштів на технічну підтримку та оновлення програмного продукту.

Під час управління операційною діяльністю на підприємстві виникають такі проблеми щодо підготовки висококваліфікованих фахівців, як відсутність єдиного підходу формування їх складу, не визначення їх оптимальної чисельності, відсутність індивідуального мотиваційного підходу до найманих працівників задля підвищення ефективності кінцевих результатів діяльності підприємства. Існує проблема створення програми перспективного й ефективного використання персоналу в процесі операційної діяльності. Негативно впливає на ефективність операційної діяльності підприємства виникнення кризових явищ в економіці, що потребують жорсткого скорочення витрат, зростання продуктивності операційної діяльності. Неefektivність операційної діяльності також пояснюється скороченням виробничих потужностей; нераціональною організацією процесу виробництва; придбанням неякісної сировини, мате-

ріалів; низьким рівнем кваліфікації персоналу; неефективністю методів мотивації; виробництвом продукції без урахування потреб споживачів; втратою контрактів з партнерами; відсутністю ефективної системи управління операційною діяльністю; обмеженим асортиментом продукції; втратою ринкових позицій; нераціональним використанням обігових коштів. Передумовою вирішення цих проблем є вдосконалення управлінських рішень, а також здійснення операційної діяльності підприємства із застосуванням певних підходів до її організації та проведення обліку, аналізу та аудиту [9].

Щодо шляхів покращення управління операційною діяльністю підприємства слід назвати вжиття таких заходів, як збільшення обсягів інвестування в інноваційний розвиток, підвищення інвестиційної привабливості; використання продуктивного, автоматизованого обладнання та устаткування; підвищення рівня кваліфікації персоналу; вдосконалення системи комунікації; здійснення ефективної маркетингової політики, налагодження роботи відділу маркетингу для реалізації виробленої продукції на ринку [7]. Виходячи з цього, ми сформуваємо основні шляхи покращення управління операційною діяльністю в умовах кризи, які наведено на рис. 1.

Одними з важливих шляхів покращення управління операційною діяльністю в умовах кризи є раціональне використання інформаційних даних та впровадження системи інформаційного забезпечення. Для кращого використання інформаційних даних в процесі управління операційною діяльністю доцільно впроваджувати

нові зв'язки взаємодії з інформаційними підрозділами; досліджувати стан галузі, в якій підприємство здійснює свою операційну діяльність, за рахунок розроблення програмного забезпечення; підвищувати освітній рівень персоналу, його інформатизацію, що дасть змогу виробляти нову продукцію; використовувати інформаційні дані про стан продукції та попит на неї для прийняття якісних рішень; посилювати маркетингову діяльність на підприємстві; спрямовувати інвестиції в систему управління операційною діяльністю та інформаційне забезпечення; покращувати систему обробки, обліку та зберігання інформаційних даних в операційній діяльності; підвищувати якість передачі інформації про операційну діяльність, швидкість її передачі шляхом використання мережі Інтернет, організації схеми документообігу; своєчасно надавати інформаційні дані для прийняття ефективних управлінських рішень, які б забезпечували ефективну операційну діяльність; створювати ресурсозберігаючі технології; проводити науково-дослідні роботи та поширювати інформацію про товари на внутрішні, зовнішні ринки. На рис. 2 наведено напрями використання інформаційних даних в процесі управління операційною діяльністю в умовах кризи.

Отже, впровадження інформаційних технологій, використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю підприємств є актуальним і необхідним, що сприятиме зниженню витрат на здійснення інформаційного обміну даними, підвищенню оперативності інформаційної системи, запобіганню втрат від помилок у звітності та прийняттю на їх основі

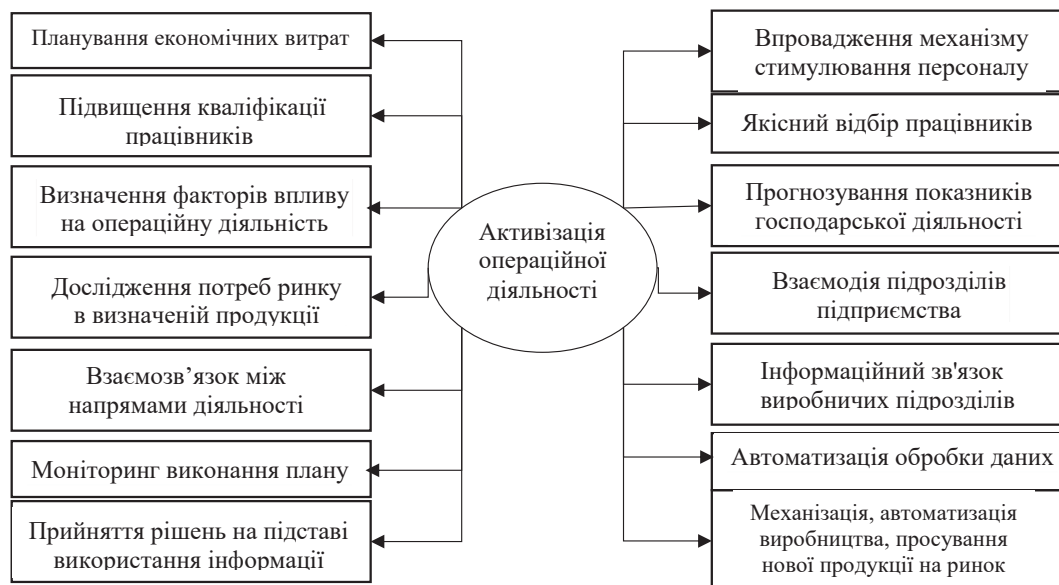


Рис. 1. Шляхи покращення управління операційною діяльністю промислового підприємства в умовах кризи

Джерело: складено автором

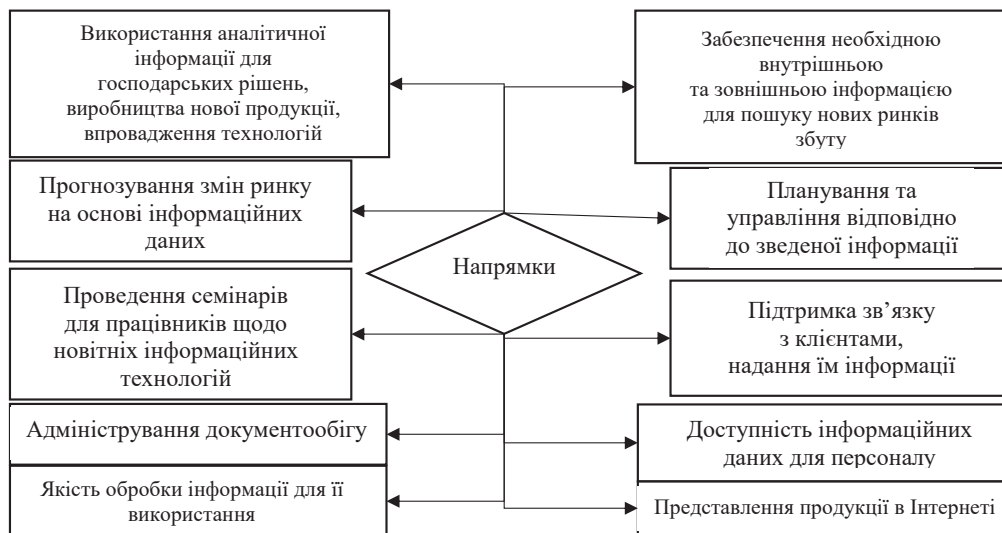


Рис. 2. Напрями використання інформаційних даних в процесі управління операційною діяльністю в умовах кризи

Джерело: складено автором

неефективних управлінських рішень, а також дасть змогу вдосконалити організацію управління операційною діяльністю.

Кількісний та якісний аналіз результатів операційної діяльності дасть змогу її покращити на промисловому підприємстві, а під час прийняття рішень доцільно детально аналізувати інформацію із зовнішніх та внутрішніх джерел щодо результатів функціонування. До ефективних методів покращення управління операційною діяльністю слід віднести нарощування обсягів інвестиційних ресурсів в господарську діяльність, впровадження прогресивних методів управління персоналом підприємства, покращення показника ефективності використання основних фондів та проведення раціонального маркетингу для успішної реалізації продукції.

Висновки з проведеного дослідження. Таким чином, використання інформаційних даних в управлінні операційною діяльністю промислового підприємства за умов змінності ринкового середовища є дуже актуальним питанням, адже інформація допомагає підпри-

ємству використовувати організаційні складові, збільшувати економічний ефект від операційної діяльності, формувати конкурентні переваги та визначати напрями зростання конкурентоспроможності. Завдяки використанню сучасних інформаційних технологій, достовірної інформації промислові підприємства мають змогу комплексно вирішувати актуальні проблеми, які виникають у процесі виробництва, торговельної діяльності, впроваджувати сучасне обладнання, що сприяє підвищенню рівня їх ділової активності. Використання інформаційних даних забезпечить врахування потреб клієнтів, обізнаність персоналу про можливості нової технології, що дасть змогу краще спланувати повномасштабну реалізацію нововведень, виробництво нової продукції та механізм її просування на ринок. Використання в управлінні операційною діяльністю промислового підприємства інформаційних даних в умовах кризи дасть змогу підвищити ефективність операційної діяльності, результативність діяльності, визначити напрями розвитку.

Список використаних джерел:

1. Білявський В.М. Характеристика сутності управління операційною системою підприємства. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського. Серія: Економічні науки.* 2013. № 4. С. 43–51.
2. Дзюбіна А.В., Єпур Н.В. Впровадження сучасного інформаційного забезпечення у сфері управління операційною діяльністю підприємства. *Ефективна економіка.* 2015. № 11. URL: <http://www.econotnu.nauka.com.ua/?op=1&z=4559> (дата звернення: 23.11.2019).
3. Калюжний Р.А. та ін. Інформаційне забезпечення управлінської діяльності в умовах інформатизації: організаційно-правові питання теорії і практики : монографія. Київ : АДПС України, 2002. 296 с.
4. Клименко О.В. Інформаційні системи і технології в обліку : навчальний посібник. Київ : Центр учбової літератури, 2008. 320 с.

5. Корнєв Ю.С. Інформаційне забезпечення розвитку підприємницької діяльності. *Вісник Національної академії наук України*. 2008. № 5. С. 24–31.
6. Кравець В.І., Слісаренко Т.В. Використання інформаційних технологій для підвищення ефективності управління підприємством. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2017. Вип. 13 (1). С. 136–140.
7. Машлій Г.Б., Зінчук І.М. Шляхи покращення операційної діяльності підприємств. *Моделювання економіки: проблеми, тенденції, досвід* : VII Міжнародна науково-методична конференція ; Форум молодих економістів-кібернетиків (м. Тернопіль, 21–22 жовтня 2016 р.). Тернопіль, 2016. С. 170–171.
8. Мішустіна Т.С., Пробко І.Б. Шляхи вдосконалення системи управління операційною діяльністю торговельного підприємства. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2017. № 1 (22). С. 60–69. URL: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf> (дата звернення: 23.11.2019).
9. Никифорчин М.Д. Суть та основні поняття операційної ефективності в діяльності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2013. Вип. 3. С. 88–92.
10. Харченко І.В. Проблеми операційного менеджменту в умовах автоматизації управління : монографія. Кіровоград : Лисенко В.Ф. [вид.], 2014. 155 с.
11. Романова Ю.Д. Информационные технологии в менеджменте (управлении) : учебник и практикум для академического бакалавриата. Москва : Юрайт, 2015. 478 с.

References:

1. Biliavskiy V.M. (2013). Kharakterystyka sutnosti upravlinnia operatsiinoiu systemoiu pidpriemstva [Description of the nature of operational system enterprise]. *Visnyk of Donetsk National University of Economics and Trade named after Mykhailo Tugan-Baranovsky. Series "Economic science"*, no. 4, pp. 43–51.
2. Dzyubina A.V., Iepur N.V. (2015). Vprovadzhennia suchasnoho informatsiinoho zabezpechennia u sferi upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu pidpriemstva [Implementation of modern information support in the enterprise operating activity management]. *Efektivna ekonomika*, no. 11. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4559> (accessed: 11 November 2019).
3. Kalyuzhnyi R.A. et al. (2002). *Informatsiine zabezpechennia upravlinskoï diialnosti v umovakh informatyzatsii: orhanizatsiino-pravovi pytannia teorii i praktyky : monohrafiia* [Information support of management activity in the conditions of informatization: organizational and legal issues of theory and practice : monograph]. Kyiv : ADPS of Ukraine (in Ukrainian).
4. Klimenko O.V. (2008). *Informatsiini systemy i tekhnolohii v obliku : navch. posib.* [Information systems and technologies in accounting : training. tool]. Kyiv : Center for Educational Literature (in Ukrainian).
5. Korniyev Yu.S. (2008). Informatsiine zabezpechennia rozvytku pidpriemnytskoi diialnosti [Information provision of entrepreneurial activities development]. *Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, no. 5, pp. 24–31.
6. Kravets V.I., Slisarenko T.V. (2017). Vykorystannia informatsiinykh tekhnolohii dlia pidvyshchennia efektyvnosti upravlinnia pidpriemstvom [The using of information technologies for increasing efficiency of business management]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: International Economic Relations and the World Economy*, vol. 13 (1), pp. 136–140.
7. Mashliy G.B., Zinchuk I.M. (2016). Shliakhy pokrashchennia operatsiinoï diialnosti pidpriemstv [The ways of improvement of the operating activities of enterprises]. Proceedings of the "Modeling the Economy: Problems, Trends, Experience" : VII International Scientific and Methodological Conference Forum of Young Cybernetics Economists (Ukraine, Ternopil, October 21–22, 2016). Ternopil, pp. 170–171.
8. Mishustina T.S., Probko I.B. (2017). Shliakhy vdoskonalennia systemy upravlinnia operatsiinoiu diialnistiu torhovelnoho pidpriemstva [Ways to improve the operational management of a trading company]. *European vector of economic development*, no. 1 (22), pp. 60–69. Available at: <http://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2017/1/7.pdf> (accessed: 11 November 2019).
9. Nikiforchin M.D. (2013). Sut ta osnovni poniattia operatsiinoï efektyvnosti v diialnosti pidpriemstva [Nature and basic concepts operational efficiency in the enterprise]. *Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences"*, vol. 3, pp. 88–92.
10. Kharchenko I.V. (2014). *Problemy operatsiinoho menedzhmentu v umovakh avtomatyzatsii upravlinnia : monohrafiia* [Problems of operational management in the conditions of management automation : monograph]. Kirovograd : V.F. Lysenko [ed.] (in Ukrainian).
11. Romanova Yu.D. (2015). *Informatsionnyie tehnologii v menedzhmente (upravlenii): uchebnik i praktikum dlya akademicheskogo bakalavriata* [Information Technology in Management: Textbook and Workshop for Academic Undergraduate]. Moscow : Yuryt Publishing House (in Russian).

Наукове видання

**ПРОБЛЕМИ
СИСТЕМНОГО ПІДХОДУ
В ЕКОНОМІЦІ**

Збірник наукових праць

Випуск 6(74)

Частина 2

Технічне редагування *А. А. Радченко*

Опубліковано в авторській редакції

Формат 60x84/8. Гарнітура ZurichCyrillic BT.
Папір офсет. Цифровий друк. Обл.-вид. арк. 16,51. Ум. друк. арк. 20,23.
Замов. № 0120/18. Наклад 100 прим.

Видавництво і друкарня – Видавничий дім «Гельветика»
73034, м. Херсон, вул. Паровозна, 46-а
Телефони: +38 (0552) 39 95 80, +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.com.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 6424 від 04.10.2018 р.