

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ:  
РИЗИКИ, ВИКЛИКИ, БЕЗПЕКА,  
ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ  
ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ  
ВПРОВАДЖЕННЯ  
В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ  
СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

**КОЛЕКТИВНА МОНОГРАФІЯ**

**За загальною редакцією  
доктора економічних наук, професора**

**Ніни АВАНЕСОВОЇ**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
БУДІВНИЦТВА ТА АРХІТЕКТУРИ

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ МІСЬКОГО  
ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ О.М.БЕКЕТОВА

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ "ХАРКІВСЬКИЙ  
ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ"

ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД «МІЖНАРОДНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ «МИКОЛАЇВСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»

ХАРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
СІЛЬСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА ІМЕНІ ПЕТРА ВАСИЛЕНКА

ХЕРСОНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ РИНКУ ТА ЕКОНОМІКО-ЕКОЛОГІЧНИХ  
ДОСЛІДЖЕНЬ НАЦІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ НАУК УКРАЇНИ

ВІННИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ЗМІЇВСЬКА МІСЬКА РАДА ЧУГУЇВСЬКОГО РАЙОНУ  
ХАРКІВСЬКОЇ ОБЛАСТІ

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ, БЕЗПЕКА,  
ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТА ПРОБЛЕМИ  
ВПРОВАДЖЕННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ  
СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

---

Коллективна монографія

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук,  
професора Ніни Едуардівни Аванесової*

Харків – 2021 рік

УДК 338.2

С89

Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради Харківського національного університету будівництва та архітектури (протокол № 4 від 21 травня 2021 р.)

**Рецензенти:**

**Т. МОМОТ**, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри «Фінансово-економічної безпеки обліку і аудиту» Харківського національного університету міського господарства імені О.М. Бекетова;

**О. ДМИТРИЄВА**, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри економіки і підприємництва Харківського національного автомобільно-дорожнього університету.

Редакційна колегія:

Н. Аванесова	д-р. екон. наук, професор, ХНУБА
О. Чупир	д-р. екон. наук, професор, ХНУБА
Д. Терещенко	д-р наук з держ. управління, доцент, ХНУБА
Т. Андрєєва	канд. екон. наук, професор, ХНУБА
О. Гетьман	канд. екон. наук, ХНУБА

**С89 Сучасне управління: ризики, виклики, безпека, перспективність використання та проблеми впровадження в державному та приватному секторах економіки: колективна монографія / Загальна редакція д-ра екон. наук, професора Н.Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А.М., 2021. 636 с. ISBN 978-617-7947-68-3**

Колективна монографія розкриває сутність актуальних питань сучасного управління в контексті перспективності використання та проблем впровадження розроблених науково-методичних засад, концепцій, методик та інших підсумків досліджень; з зазначеною метою вирішені завдання щодо вдосконалення методичних засад управління економічною безпекою сучасних підприємств; проведення аналітичних досліджень стану сучасного управління процесом розвитку соціально-економічних систем; розвинення концепцій вдосконалення процесів публічного управління; розроблення практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів та підходів стратегічного управління в державному та приватному секторах економіки.

Дослідження має фундаментальний характер, базується на широкому аналізі матеріалів, містить багато нових, оригінальних ідей.

Монографія розрахована для використання викладачами, аспірантами економічного профілю закладів вищої освіти, студентами, керівниками організацій та всіма професійно зацікавленими особами.

**УДК 338.2**

**ISBN 978-617-7947-68-3**

© Колектив авторів, 2021.

## ЗМІСТ

<b>ПЕРЕДМОВА</b> .....	7
<b>РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ, ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ТА ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ</b> .....	9
<b>1.1. В.В. Бондаренко-Берегович</b> ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	9
<b>1.2 П.Г. Перерва, Т.О. Кобєлева, О.П. Косенко, В.О. Матросова, В.М. Кобєлєв</b> МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАСАДАХ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ.....	25
<b>1.3 Н.Е. Аванесова, Ю.І. Сергієнко</b> ГАРМОНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....	51
<b>1.4 О.В. Марченко</b> СИСТЕМА ОРГАНІЗАЦІЇ ТА УПРАВЛІННЯ КАДРОВОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	77
<b>РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ</b> .....	113
<b>2.1 А.В. Серіков</b> ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ БАЗИ.....	113
<b>2.2 Н.Е. Аванесова, Л.М. Попова, Т.В. Колодяжна</b> ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА.....	151

### **2.3 С.А. Ткаченко, Є.С. Полякова, О.М. Потишняк**

МЕТОДИКА АНАЛІТИЧНОЇ ОБРОБКИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ДАНИХ –  
НАЙВАЖЛИВІШИЙ ЗАБЕЗПЕЧУЮЩИЙ ЕЛЕМЕНТ ПІДСИСТЕМИ  
ІНТЕГРОВАНОГО ЕКОНОМІЧНОГО АНАЛІЗУ ТА ОЦІНКИ В  
ФУНКЦІОНАЛЬНО РОЗВИНУТИХ СИСТЕМАХ УПРАВЛІННЯ  
СПЕЦІАЛЬНОГО ПРИЗНАЧЕННЯ ПРОМИСЛОВИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ  
І ВИРОБНИЧИМИ ОБ'ЄДНАННЯМИ.....162

### **2.4 О.О. Гетьман, Т.Є. Андрєєва**

МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ ДИФЕРЕНЦІАЛЬНОГО  
ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ТА  
ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ.....212

## **РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: СТАН, РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ.....227**

### **3.1 І.В. Барабанов, К.О. Бойко**

СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ.....227

### **3.2 О.П. Бутенко, О.М. Чупир, Т.Е. Петровська, О.В. Садовниченко**

ГУМАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ІННОВАЦІЙНИХ  
ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ.....257

### **3.3 К.О. Колєдіна**

УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ  
ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ.....292

### **3.4 О.І. Лайко, Н.Е. Аванесова**

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ — ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СУЧАСНИХ  
ТЕХНОЛОГІЙ.....313

### **3.5 С.Ю. Боліла**

ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ В УПРАВЛІННІ  
АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ  
ВИКЛИКІВ.....335

**РОЗДІЛ 4 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....352**

**4.1 Д.А. Терещенко**

НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....352

**4.2 В.В. Круглов**

НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА.....382

**4.3 О.С. Мордовцев, О.А. Андренко, С.М. Мордовцев**

МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ.....413

**4.4 М.М. Орлов**

МЕХАНІЗМ АНАЛІЗУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО (ВІЙСЬКОВОГО) УПРАВЛІННЯ.....432

**4.5 М.М. Орлов**

ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І ОРГАНІВ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ.....452

**РОЗДІЛ 5 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ.....478**

**5.1 Н.Е. Аванесова, Д.В. Челапко, О.О. Гетьман**

КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ.....478

**5.2 Г.В. Криворучко, О.С. Петрикiва**

ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКІВ ЯК СУБ'ЄКТИ ОНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ.....498

### **5.3 О.С. Сичова, О.М. Чупир**

РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ  
БУДІВЕЛЬНОГО КЛАСТЕРУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦІНОУТВОРЮЮЧОГО  
МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЯ.....516

### **5.4 О.М. Чупир, Є.О. Бурлака**

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ  
ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ.....532

### **5.5 О.М. Шептуха**

УПРАВЛІННЯ КРЕДИТУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ  
УКРАЇНИ.....567

### **5.6 О.С. Петрикiва**

ТЕХНОЛОГІЇ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ  
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.....594

ПІСЛЯМОВА .....630

## ПЕРЕДМОВА

Сучасне управління в контексті розгляду ризиків, викликів, безпеки, перспективності використання теоретико-методичних засад, проблем їх впровадження в державному та приватному секторах економіки як напрям дослідження є особливо актуальним в теперішній час, так як різні економічні системи країни потребують системного та спланованого розвитку на перспективу. Сьогодні перед фахівцями в галузі економіки та менеджменту постає питання щодо розроблення науково-методичного забезпечення, яке стане підґрунтям стійкого розвитку суспільства, загальна концепція якого передбачає необхідність встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб цього суспільства й захистом інтересів його майбутніх поколінь.

Актуальність обраного напрямку дослідження також визначається необхідністю просування України до європейських цінностей, зосередженні уваги на удосконаленні компетенцій сучасного управлінця, що пов'язані з економічною та державною безпекою. У сучасних умовах проблема забезпечення економічної безпеки набуває особливої гостроти через негативні наслідки реформування економіки, високу фінансову залежність держави та через проблеми внутрішнього характеру.

Стосовно розбудови ефективного та дієвого публічного управління шляхом його модернізації та стрімкого прогресу інформаційного суспільства, на сьогодні все більшого значення набуває питання удосконалення системи надання адміністративних послуг, так як сучасна система публічного управління однією з ключових завдань соціальної політики визначає саме повне задоволення потреб суспільства якісними та своєчасними публічними послугами.

Отже, питання, що стосуються актуальних аспектів сучасного управління в контексті перспективності використання та проблем впровадження науково-методичних засад в державному та приватному секторах економіки є досить актуальними.



Враховуючи вищезазначене, метою досліджень, результати яких викладено у монографії, є вдосконалення та узагальнення теоретико-методичних засад, розроблення практичних рекомендацій, що стосуються сучасного управління в контексті перспективності використання та проблем впровадження розроблених підходів, концепцій, методик та інших підсумків досліджень.

Досягнення сформульованої мети зумовлює необхідність виконання таких взаємозалежних завдань:

- вдосконалення методичних засад управління економічною безпекою сучасних підприємств;
- проведення аналітичних досліджень стану сучасного управління процесом розвитку соціально-економічних систем;
- вдосконалення підходів та розроблення практичних рекомендацій щодо впровадження інновацій в сучасній Україні;
- розвинення концепцій вдосконалення процесів публічного управління;
- розроблення практичних рекомендацій щодо застосування сучасних методів та підходів стратегічного управління в державному та приватному секторах економіки.

Об'єкт дослідження – процес сучасного управління в державному та приватному секторах економіки.

Предмет дослідження – теоретико-методичні основи та практичні аспекти сучасного управління в державному та приватному секторах економіки на різних рівнях соціально-економічних систем.

# **РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ, ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЇХ ВИКОРИСТАННЯ ТА ГОЛОВНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ**

## **1.1 ДОСЛІДЖЕННЯ ІСНУЮЧИХ МЕТОДИК ОЦІНКИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА**

***В.В. Бондаренко-Берегович***

*аспірант*

*Вінницький національний аграрний університет*

Переважає кількість сучасних загроз економічній безпеці підприємства перебуває в площині економіки і фінансів. Силі (рейдерські) захоплення власності підприємства та уповноважених осіб підприємства озброєними людьми сьогодні лишилися в історії. Їм на зміну з'являються більш інтелектуальні, витончені, проте, нечесні, але, переважно, легітимні способи заволодіння власністю суб'єктів господарювання, зокрема, через маніпуляції із борговими інструментами, доведення до банкрутства, поглинання, перерозподіл власності тощо. Такі методи, як правило, розробляють та впроваджують економісти та юристи найвищої кваліфікації. В той же час, необережна взаємодія із контрагентом, який кваліфікується податковими органами як небезпечний, може стати причиною суперечок, судових позовів, блокування податкових накладних по ПДВ, донарахування податкових зобов'язань через невідповідність ціни угоди правилу «витагнутої руки» та інше.

Саме тому, сьогодні особливої актуальності набуває розробка ефективних методів оцінки системи управління економічною безпекою підприємств, яка спроможна нівелювати, вчасно передбачити та зменшити руйнівні наслідки проявів зовнішніх та внутрішніх загроз економічній діяльності підприємства, як то претензій з боку Державної фіскальної служби України, витоку

конфіденційної інформації, неповернення дебіторської заборгованості, звичайного шахрайства тощо.

Розвиток телекомунікаційних технологій, спрощуючи та автоматизуючи значну кількість бізнес-процесів на підприємстві, загострює проблему його захисту від витоку інформації, у тому числі, через продаж і фальсифікацію даних та електронних підписів, підвищує вимоги до систем контролю за електронною обробкою та доступом до інформації. Разом з цим, науково-технічний прогрес висуває нові вимоги до кваліфікації персоналу, його відповідності вимогам компанії, у тому числі, здатності до навчання та швидкого опанування новацій. А зважаючи на те, що основною метою створення та діяльності будь-якого підприємства є отримання прибутку, загострюється актуальність здійснення адекватних оцінок положення справ на підприємстві, у тому числі, прибутковості угод, бізнес-проектів, інноваційно-інвестиційної діяльності.

Тому, методики оцінки системи економічної безпеки підприємств, перш за все, повинні пропонувати конкретні заходи корегування організації роботи підприємства, що, вже у короткостроковій перспективі, може принести прибуток, підвищить економічну привабливість підприємства для акціонерів та інвесторів, а також нейтралізувати або мінімізувати вплив зовнішніх та внутрішніх загроз для економічної безпеки підприємства.

Сьогодні, на практиці управління підприємством використовується велика кількість методик оцінки економічної безпеки підприємства, які вимірюють рівень загроз господарській діяльності підприємства, її рівень, ступінь, ефективність тощо, і які нерідко перетинаються один з одним. В теоретичній літературі описані наступні підходи: аналіз фінансового стану підприємства; прибутково-інвестиційний; тривимірний; ресурсно-функціональний; індикаторно-індексний; індикаторний; програмно-цільовий; за функціональними складовими економічної безпеки; експертний; матричний; вузькофункціональний; на основі теорії економічних ризиків; економіко-математичне модулювання; ймовірність банкрутства підприємства ті інші.

Найбільшого розвитку набули: ресурсно-функціональний, індикаторний (пороговий), комплексний (програмно-цільовий), а також підхід на основі теорії економічних ризиків.

Згідно з ресурсно-функціональним підходом ЕБП, її рівень, визначається через ефективність використання ресурсів (трудових, технологічних фінансових). Рівень ЕБП визначається на основі упередження загроз та небезпек, усунення їх негативного впливу шляхом порівнянь рівня ЕБП із еталонними значеннями, у тому числі, окремих його складових [6].

Підхід передбачає оцінку ефективності використання всіх ресурсів підприємства за кожною функціональною складовою його економічної безпеки: фінансовою, кадровою, техніко-технологічною, політико-правовою, екологічною, інформаційною, силовою. Результуючий показник (сукупний критерій) розраховується на основі зважування значень часткових функціональних критеріїв. Часткові критерії обчислюються як відношення сукупної відверненої шкоди за окремою функціональною складовою до обсягів фінансування заходів із нейтралізації завданої шкоди. Для кожної складової ЕБП пропонуються окремі методики розрахунку.

Звичайно, вплив кожного з факторів на ЕБП оцінюється експертами за допомогою коефіцієнтів впевненості за шкалою від  $-1$  до  $+1$ . Оцінку ЕБП пропонується здійснювати поетапно, виділяючи три основні етапи: підготовчий, аналітично-розрахунковий та результативний. Підвищення економічної безпеки підприємства здійснюється на кожному господарському етапі.

Індикаторний (пороговий) підхід передбачає розробку спеціальних показників, які мають порогові значення, із подальшим порівнянням з ними фактичних показників. Відхилення фактичних даних від встановленої межі свідчить про необхідність вжиття заходів щодо усунення недоліків в організації роботи підприємства. Іншою мовою, в рамках індикаторного підходу здійснюється оцінка окремих елементів системи економічної безпеки із подальшим зважуванням отриманих результатів у результуючому

інтегральному показнику, динаміку коливання якого відслідковують в процесі діяльності підприємства. До недоліків цього підходу відносять ігнорування такими важливими з точки зору організації економічної безпеки підприємства моментами, як ймовірність рейдерських захоплень[3].

Виділяють декілька блоків таких індикаторів, наприклад: якість потенціалу; виробництво; стан ринку та позиції на ньому суб'єкта господарювання; фінансовий стан підприємства; соціальні та екологічні індикатори. Індикаторно-індексний підхід, що є різновидом індикаторного підходу, передбачає використання загальних і спеціальних показників, порогові значення яких визначають на галузевому рівні. Пропонується використовувати індикатори технологічної, ресурсної, фінансової та соціальної безпеки.

Програмно-цільовий підхід базується на визначенні цільових орієнтирів на фізичному рівні із їх грошовою оцінкою, які набувають статусу програми або плану досягнення певних цілей підприємства після їх схвалення уповноваженими особами (керівництвом підприємства, акціонерами), наприклад, ринкової долі. Особлива увага приділяється переліку показників, методам їх оцінки та тлумачення. Підхід, який вперше почали використовувати транснаціональні корпорації, дедалі більшого поширення набуває у сфері управління державними фінансами. Підхід передбачає інтегрування показників, що визначають рівень ЕБП, у т.ч. на основі методів експертних оцінок. Визначення рівня ЕБП може здійснюватися за секторами, наприклад: виробництво, збут, фінанси, продуктивність праці[3].

Підхід, заснований на теорії економічних ризиків, зводиться до виявлення ймовірності настання небажаних подій, які можуть негативно вплинути на фінансовий стан підприємства, а також оцінки вірогідності їх виникнення. Економічна безпека підприємства прямо пов'язана із економічними ризиками, які виникають на різних етапах розвитку підприємства. Ризик є похідною категорією від загрози та небезпеки, оскільки у загальному розумінні розглядається як ймовірність настання небажаної події. В той же час, ризик обумовлює настання не лише небажаної події. Найбільш примітивна ілюстрація

– виграш в Казино, або на іподромі. Гравець ризикує своїми грошима, адже у випадку небажаного результату він втрачає свою ставку. А у випадку настання очікуваної події гравець може значно збільшити свій статок.

Класифікація економічних ризиків, а також обрання відповідного інструментарію їх зважування, оцінки та управління, представляє собою достатньо складне завдання та виходить за рамки даного дослідження. Адже, в одній і тій же економічній ситуації підприємство може наражатися одразу на декілька різнопланових небезпек та загроз, які, в окремих випадках, можуть принести прибутки. Наприклад, постачання продукції пов'язується із нарахуванням та сплатою ПДВ, а порушення термінів та умов постачання призводить до непередбачуваного відволікання обігових коштів підприємства на погашення податкових зобов'язань, які щодо ПДВ виникають по правилу першої події[8].

Інструменти управління ризиками активно використовуються у господарській діяльності. У цій сфері розроблено багато моделей, окремі з яких стандартизуються на міжнародному рівні, адже стандарти вважаються універсальною основою взаєморозуміння в міжнародних відносинах і відображенням останніх досягнень в різних сферах людської діяльності. Найбільш відомі з них це правила ІНКОТЕРСМ, які розробляє Міжнародна торгова палата, а також Міжнародні стандарти фінансової звітності та стандарти контролю якості, аудиту, огляду, іншого надання впевненості та супутніх послуг - міжнародні професійні стандарти для здійснення бухгалтерської та аудиторської діяльності, що видаються Міжнародною федерацією бухгалтерів. Багато подібних інструментів розробляються Організацією об'єднаних націй, Міжнародним валютним фондом та Світовим банком, а також в ОЄСР, Європейському Союзі, які видаються у вигляді конвенцій, керівництв, директив тощо.

Опис процесу управління ризиками за стандартизованими методологіями є інструментами, що допомагають підприємствам ефективно інтегрувати управління ризиками в свою ділову практику. Стандартизація застосовується в

різних сферах: фінанси і банківській справі, (Наприклад, Базельська угода III, БМР, 2010), бухгалтерський облік та фінансову звітність (Наприклад, закон Сарбейнза-Окслі, США, 2002), практиці внутрішнього аудиту (наприклад, COSO, 2004) і стандартах інформаційних технологій (наприклад, ISO / IEC 27001: 2005).

У стандартах описуються різні типи ризиків або різні етапи процесу управління ризиками. Наприклад, в ISO / IEC 27001: 2005 міститься керівництво про те, як управляти ризиками в області інформаційної безпеки, ISO 14001: 2004 охоплює екологічні ризики, а ISO 9001: 2008 - операційні ризики\*.

Поняття, терміни і функції процесу управління ризиками представлені в останніх стандартах ISO з управління ризиками, у яких дані рекомендації стосовно того, який інструмент може бути використаний для виконання кожної функції (включаючи аналіз можливих варіантів («what-if» - «що-якщо») для ідентифікації ризиків, матрицю вірогідності і наслідків для визначення пріоритетності ризиків, аналіз уразливості і застосування диверсифікації для обробки ризику).

Ефективне управління ризиками є свідченням кваліфікованого управління підприємством. В глобальному вимірі, відображенням ефективного управління ризиками є створення вакцинації, розвиток та диференціація системи страхування, пожежної та метеослужби, спорудження дамб та сховищ тощо. Головною метою управління ризиками є запобігання зайвих непередбачуваних та відворотних втрат активів.

Ризик одночасно означає небезпеку, наслідок, потенціальні несприятливі фактори або загрози та можливості. ISO 31000:2009 розглядає ризик як вплив невизначеності на досягнення цілей. Результатом невизначеності щодо досягнення цілей може бути як негативний так і позитивний відхил від очікуваного, або комбінація наслідків події. Зовнішнє оточення, у якому організація прагне досягти цілей, охоплює культурне, соціальне, політичне, правове, регуляторна, фінансове, технологічне, економічне, природне та

конкурентне середовище незалежно від того, чи воно є міжнародним, національним, регіональним або місцевим.

Ризики класифікуються за галузями або видами економічної діяльності та розділяються за рівнями: макро-, мезо- та мікрорівень. Оцінка таких ризиків має велике значення для інвестицій, тому багато фондових бірж обчислюють спеціальні галузеві індекси. Критерії ідентифікації економічних ризиків визначаються їх детермінантами[9].

За природою виникнення ризики розрізняють на політичні, економічні та інші. Політичні виникають в результаті участі або втручання держави у господарську діяльність, зокрема, через її регламентування та оподаткування. Економічні ризики виникають в процесі господарської діяльності, а проявляються в результаті настання небажаних подій, наприклад, порушення умов постачання, гарантії, розрахунків, пограбування, крадіжки тощо. До інших відносять стихійні лиха, військові конфлікти, тобто такі, які зазвичай заявляються форс-мажором у господарських угодах.

Безумовно, всі види ризиків у різній мірі впливають на економічну безпеку підприємства. Однак, політичні та інші ризики підприємство не може нейтралізувати, воно має пристосовуватися до тих обставин, що породжує зовнішнє середовище. А от щодо економічних, тут підприємство має всі можливості щодо запобігання або нейтралізації наслідків небажаної та неочікуваної події. Економічні ризики практично завжди мають грошовий вимір.

Економічні ризики розподіляються також за джерелами виникнення, оскільки безпосереднім джерелом ризику є небезпека або загроза. Щодо економічного ризику, то прийнято вважати, що об'єкт-носій ризику знаходиться у мінливому стані невизначеності, характерною рисою якого є ймовірність переходу його у такий небажаний для підприємства стан.

Ризики класифікуються також за масштабами наслідків, і бувають високими, середніми та низькими. За формою наслідків ризики економічні



ризик розподіляють на матеріальні, фінансові, репутаційні та моральні. Одночасно із загрозою ризик може нести і надбання[9].

Основні види економічних ризиків наведені в таблиці 1.1.

Для оцінки та ідентифікації різнопланових ризиків на практиці застосовується багато спеціальних методів і технологій. Це і метод «спонтанного» визначення / виявлення можливих ризиків і дослідження бізнес процесів з метою виявлення «внутрішніх» і «зовнішніх» чинників виникнення ризику та їх впливу на організацію. Популярними є опитування та анкетування на основі спеціально розроблених запитальників, а також галузевий аналіз та технічний аудит і інспекції. Для оцінки ризиків використовують маркетингові дослідження, моделювання взаємозалежностей, статистичний аналіз та аналіз загроз, SWOT, BPEST, PESTLE FMEA аналіз, дерево подій та помилок [12].

Таблиця 1.1

### Основні економічні ризики підприємства та їх характеристики

<i>Ризик</i>	<i>Характеристика</i>
<i>Ринковий</i>	Виникають через мінливість ринкових показників. Серед основних: цінові (коливання ціни); валютні (коливання обмінного курсу); відсоткові (коливання облікової ставки ЦБ, ставок на депозити та кредити)
<i>Кредитний</i>	Невиконання зобов'язань (частково чи в повному обсязі) щодо обслуговування кредити, крайня ситуація – неповернення кредиту
<i>Операційний</i>	Технічний ризик, пов'язаний із помилками виконавців. Наприклад, здійснено помилково здійснено два платежі по угоді, або помилка при формуванні платіжного доручення (зайвий «0», або цифри змінні місцями)
<i>Депозитний</i>	Зниження довіри банківській системі. Результат – масове розірвання депозитних угод юридичних та фізичних осіб із комерційними банками
<i>Банкрутства</i>	Обсяги збитків, а також кредиторської та дебіторської заборгованості перевищують допустиму межу.
<i>Ризик країни</i>	Стосується підприємств, що мають філії та постійні представництва в інших юрисдикціях, у яких можуть з певних обставин експропріювати активи
<i>Ліквідності</i>	Нестача готівки для забезпечення поточних потреб підприємства
<i>Екологічний</i>	Рівень безпечності продукції для споживачів та вплив її виробництва (зберігання та реалізації) на навколишнє середовище

\* Джерело: узагальнено та доповнено автором

Ризики ідентифікують за допомогою мозкового штурму на основі їх класифікації. Інколи проводять серію інтерв'ю, на основі заздалегідь розроблених запитань. Корисним інструментом ідентифікації ризиків є метод Дельфі, який дозволяє досягти консенсусу і провести попередній аналіз безпеки (ПАБ), сформувавши список загроз і ризиків з урахуванням таких характеристик матеріалів, обладнання, які використовуються або вироблені в даному процесі або даної галузі, умов діяльності і взаємозв'язку між компонентами системи управління підприємством.

ISO / IEC 31010: 2009 пропонує використовувати HAZOP (дослідження небезпеки і працездатності), тобто структуроване і систематичне вивчення реакції системи, процесу, процедури або продукту на зміну ключових параметрів. У HAZOP аналізується кожна частина проекту з метою виявлення відхилень, які можуть статися внаслідок досягнення бажаної продуктивності, їх потенційні причини та можливі наслідки. Спрощеною альтернативою дослідженню HAZOP є структурований аналіз можливих варіантів ( "що-якщо").

Використовується і більш узагальнюючий інструмент «аналіз сценаріїв», що включає з себе аналіз та оцінку можливих варіантів у тому числі, на основі розроблення дескриптивних моделей очікувань майбутнього. «Можливі сценарії майбутнього створюються за допомогою уяви або екстраполяції з цього, а різні ризики аналізуються із припущенням, що ці сценарії можуть реалізуватися », - пояснюється в ISO / IEC 31010: 2009

Одним із широко використовуваних методів аналізу системних ризиків є «Дерево подій», в рамках якого здійснюється вступний аналіз відмов з метою визначення причин і наслідків можливого майбутнього відмови для загального системного ризику або надійності. В аналізі дерева подій (event tree analysis - ETA) використовується схожа логіка і розрахунки, як в аналізі дерева помилок (fault tree analysis - FTA), при цьому відрізняється підхід. В останньому випадку застосовується дедуктивний підхід (від відмови системи до його причин), тоді як в ETA - індуктивний підхід (від стандартного відмови до його наслідків).

Ще один напів-кількісний метод, що дозволяє оцінити ризики, пов'язані з небажаною подією або сценарієм, є аналіз рівнів надійності засобів захисту (Layer of Protection Analysis - LOPA), за допомогою якого визначається достатність заходів контролю і пом'якшення ризику. Іншими кількісними методами, які можна використовувати для оцінки ризику, є аналіз Маркова, імітаційне моделювання методом Монте-Карло, аналіз чутливості; сценарний аналіз, FN-криві, Байєсові статистика і Байєсові мережи, аналіз надійності людини і індекси ризику.

Відомою аудиторською Компанією Deloitte розроблена концепція управління ризиками, яка включає 9 принципів побудови Risk Intelligent-організації. Автори переконують, що основоположні принципи концепції Risk Intelligent однаково ефективні для будь-якого підприємства. Головним критерієм Risk Intelligent-організації є ефективна комунікація в межах всієї організаційної структури як по вертикалі так і по горизонталі. В рамках цієї концепції ризик розглядається як втрата, шкода чи зменшення шансів на успіх у досягненні цілей компанії.

Концепція Risk Intelligent-організації передбачає застосування єдиного визначення ризику, що однаково може застосовуватися для збереження або підвищення вартості компанії. Одночасно, на підприємстві застосовується єдина модель управління ризиками, що враховує всі внутрішні потреби організації. Найбільш відомі моделі управління ризиками: COSO ERM (The Committee of Sponsoring Enterprises of the Treadway Commission); CoCo (Canadian Institute of Chartered Accountants (CICA) "Guidance on Control"); FERMA (Federation of European Risk Management Associations); CAS, (The Casualty Actuarial Society); AS/NZS (Australia/New Zealand Standard).

Концепція Risk Intelligent-організації будується на основі чіткого визначені та формалізації ключової ролі, зони відповідальності та повноважень з управління ризиками. Побудова Risk Intelligent-організації здійснюється на основі створення єдиного середовища, у якому підтримується діяльність всіх підрозділів і бізнес-функцій у сфері управління ризиками. Працівники, що

відповідальні за впровадження Концепції Risk Intelligent-організації має володіти всіма необхідними навичками та вміннями щодо управління ризиками та нести відповідальність за розробку, впровадження та підтримку управління ризиками.

В рамках Концепції передбачається солідарна відповідальність усіх структурних підрозділів за реалізацію програм управління ризиками, а окремі бізнес-процеси (наскрізні функції: фінанси, інформаційні технології, управління персоналом) повинні забезпечувати необхідний обсяг підтримки системи управління ризиками. При цьому, здійснюється постійний контроль за системою управління ризиками, у тому числі, з метою виявлення та усунення її недоліків.

Окремі автори пропонують здійснювати оцінку ринкової, організаційно-правової, політичної та інтерфейсної загрози шляхом побудови спеціальних матриць та алгоритмів діагностування. Для цього, пропонується виділити п'ять груп показників за кожною складовою економічної безпеки (трудові ресурси, виробництво, фінансові, матеріальні і нематеріальні ресурси, менеджмент, маркетинг). Такий підхід здійснюється на основі поглибленої диференціації та ідентифікації проблемних питань, з якими підприємство стикається в процесі господарської діяльності. Однак, підхід вдається достатньо складним для практичної реалізації, оскільки потребує відволікання кваліфікованих спеціалістів та значні витрати часу[8].

Популярності набули також підходи, що засновуються на порівнянні фактичних показників діяльності підприємства із розрахунковими (граничними). В ідеалі, за кожним показником розробляється своєрідний коридор, межі якого встановлюють мінімально та максимально допустимі значення певної змінної. Відхилення показника від заданих параметрів є сигналом для розробки та впровадження заходів із коригування господарської діяльності підприємства. В окремих випадках, такий коридор розбивається на складові (зони), які дозволяють підвищити чутливість індикативного показника.

Стан економічної безпеки підприємства визначається також шляхом виокремлення та оцінки рівня безпеки за функціональними складовими. Така оцінка здійснюється у два етапи. Спочатку, визначають наявність економічної безпеки підприємства шляхом оцінки його спроможності щодо відтворення капіталу. А за результатами оцінки прибутковості підприємства, у тому числі, можливостей щодо відтворення капіталу в умовах поточних темпів інфляції, готується висновок про те, чи перебуває підприємство у економічній безпеці. Критерієм оцінки рівня економічної безпеки підприємства є співвідношення бруто-інвестицій та інвестицій, обсяг яких необхідний для забезпечення економічної безпеки. Підхід критикується через складність виділення реального обсягу коштів, необхідного для забезпечення нормального відтворення[3].

В рамках цього методу оцінюють різноспрямовані складові економічної безпеки підприємств, як то фінансова, інтелектуальна, кадрова, техніко-технологічна, інформаційна, екологічна та інші складові, сукупність яких створює систему економічної безпеки підприємств. Процес оцінки рівня економічної безпеки за цим підходом розпочинається із вибору та визначення показників економічної безпеки та їх нормування.

А разі, якщо методика передбачає застосування вагових коефіцієнтів, то їх ранжують та розраховують вагові індекси та корегуючі коефіцієнти, які в подальшому, зводяться в інтегральний індекс економічної безпеки Також, в рамках цього підходу пропонується застосовувати шкалу безпеки порядку для ідентифікації класу безпеки, визначення пріоритетів та порівнянь[4].

Критерієм економічної безпеки підприємства пропонують визначати обсяги та якість прибутку, виокремлюючи окремі складові, а саме, операційну, інвестиційну, фінансову та надзвичайну діяльність.

В подальшому, у тому числі, із використанням кластерного аналізу, виявляють найбільш значимі компоненти, які стають інформаційною базою для оцінки рівня економічної безпеки та його моніторингу. Також розробляють регресійні моделі залежності чистого прибутку від показників виробничо-комерційної діяльності підприємств. При цьому, окремі автори пропонують

встановлювати раціональний рівень прибутку з метою його порівнянь із чистим прибутком[11].

Достатньо популярним методом в рамках означеного підходу щодо визначення рівня економічної безпеки підприємств є аналіз відхилень фактичних значень показників ефективності використання фінансових, матеріальних, трудових, інформаційних та інших ресурсів від розрахункових оптимальних значень, із використанням моделі нечіткого логічного висновку.

Формування комплексної оцінки на базі визначення сукупного критерію передбачає виділяти декілька груп показників, наприклад, таких, що характеризують економічну незалежність підприємства, економічну ефективність та взаємовідносини із суб'єктами зовнішнього середовища.

Методика засновується на ситуаційно-суб'єктивному підході забезпечення економічної безпеки підприємства в процесі взаємодії із зовнішнім середовищем[6].

Підхід на основі аналізу фінансового стану підприємства складається із п'яти етапів, а оцінка здійснюється на основі інтегрального показника. Розраховуються коефіцієнти ліквідності, автономії, маневреності, оборотності, фінансового ризику, рентабельності, стану зносу та ефективності використання основних засобів, матеріаломісткості та енергоємності виробництва. Кожному показнику присвоюється бальна оцінка в залежності відхилення його фактичного значення від граничного.

На основі зважування бальних оцінок виводиться інтегральний показник, який в подальшому можна відслідковувати в режимі реального часу. Як правило, виділяють декілька груп економічної безпеки, наприклад: абсолютно безпечні, безпечні, достатньо безпечні, достатньо небезпечні, небезпечні.

Прибутково-інвестиційний підхід ґрунтується на порівнянні чистого прибутку із прибутком, що необхідний для звичайного відтворення, тобто, у разі, коли чистий прибуток перевищує розраховану межу, підприємство перебуває у стані економічної безпеки[4].

Одночасно, порівнюють обсяги інвестицій, які здійснюються за рахунок реінвестованого прибутку з обсягом інвестицій, необхідних для забезпечення економічної безпеки підприємства. Пропонується використовувати різні методи для обчислення значення мінімального прибутку, необхідного для простого відтворення, а також обчислення абсолютних показників безпеки (запасу безпеки та коефіцієнту відтворення). Використовується спеціальна оціночна шкала коефіцієнту відтворення, як правило, з п'ятьма зонами: високий; нормальний; нестабільний; критичний; катастрофічний[6].

Тримірний підхід передбачає виділення поточної, тактичної і стратегічної економічної безпеки. Для оцінки поточної безпеки використовують фінансово-економічні показники, які характеризують рівень фінансової незалежності, стан ліквідності активів, спроможність підприємства виконувати поточні зобов'язання.

Тактична безпека характеризується здатністю підприємства до відтворення у процесі господарської діяльності. Стратегічна безпека визначається рівнем економічного потенціалу, визначальною характеристикою чого є спроможність підприємства продовжувати успішний розвиток в майбутньому. Рівень економічної безпеки підприємства розраховується як середньозважене значення поточної, тактичної і стратегічної безпеки[5].

Матричний підхід передбачає застосування алгоритмів, які формуються на логічних посилах та висновках. В залежності від планів підприємства щодо реалізації певної стратегії, цілей його подальшого розвитку обираються підходи до оцінювання рівня його економічної безпеки. Найбільше поширення набули матричні методи портфельного аналізу: портфельна матриця Boston Consulting Group (матриця BCG); матриця General Electric-McKinsey; метод Дібба-Сімкіна; матриця ADL/LC; модель Shell/DPM; модель Hofer/Schendel; матриця Д. Абея; модель Томпсона-Стрікланда; матриця Hussey; матриця Стейнера; матриця MACS. Також використовують матриці BCG, багатокритеріальні матриці McKinsey, Shell, а також матриці Г. Дея, Д. Монієсона, Мак Нейма, Гекса-Меджлафа.

Матриці можуть містити необмежену кількість клітинок. Чим більше клітинок містить матриця, тим вона складніша у побудові, проте, більш інформативна. У сучасному матричному аналізі матриці поділяють на кількісні та смислові. На практиці, при використанні матричного методу спочатку обирають вид матриці та розробляють правила її побудови. Потім ідентифікують загрози та ранжують їх а значимістю та визначаються із набором інструментів, які є в розпорядженні підприємства[4].

Вузько функціональний та бухгалтерський підходи застосовуються на аналізі фінансової та бухгалтерської звітності. Економіко-математичного моделювання здійснюється на основі виявлення певних взаємозалежностей, що дозволяють імітувати ситуацію підприємства у майбутньому. Однак, такі залежності будуються на основі статистичних даних, які набираються із бухгалтерської та управлінської звітності. У роздрібній торгівлі це може буди добова виручка, середній чек, кількість покупців за день та інше.

### **Список використаних джерел**

1. Вітлинський В. В. Ризикологія в зовнішньоекономічній діяльності К. : КНЕУ, 2008. 432 с.
2. Вовканич С. Й. Активізація наукової діяльності молоді в системі інноваційного розвитку. Львів: ІРД НАН України, 2006. 186 с.
3. Горелов Д. О. Стратегія підприємства: навч.-метод. посіб. [для студ. вищ. навч. закл.] / Д.О. Горелов, С.Ф. Большенко. Харків: Вид-во ХНАДУ, 2010. 133 с.
4. Грабовецький Б. Є. Методи експертних оцінок: теорія, методологія, напрямки використання: монографія Вінниця: ВНТУ, 2010. 171 с.
5. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.



6. Закон України «Про аграрні розписки» від 6.11.2012 року №5479- VI.  
URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
7. Закон України «Про державну підтримку сільського господарства України» від 24.06.2004 року № 1877-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua>
8. Кальмук О. Механізми забезпечення економічної безпеки України. Схід. 2011. № 2(109). С. 40–42.
9. Конкурентна стратегія підприємства: сутність та формування на основі оцінки рівня конкурентоспроможності [Електронний ресурс]
10. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 2 (12). С. 6-13.  
URL: <https://www.economics.opu.ua/files/archive/2014/n2.html>
11. Концептуальні підходи до формування стратегій сільськогосподарських підприємств. Економіка АПК. 2011. № 9. С. 110–116.

## 1.2 МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС: ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ НА ЗАСАДАХ КОМПЛАЄНС-ФУНКЦІЇ

***П.Г. Перерва***

*доктор екон. наук, професор, завідувач кафедри менеджменту  
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

*ORCID: 0000-0002-6256-9329*

***Т.О. Кобєлєва***

*доктор екон. наук, професор, доцент кафедри менеджменту  
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

*ORCID: 0000-0001-6618-0380*

***О.П. Косенко***

*доктор екон. наук, професор, професор кафедри економіки та  
маркетингу*

*ORCID: 0000-0002-4028-7697*

***В.О. Матросова***

*кандидат екон. наук, доцент, професор кафедри менеджменту  
інноваційного підприємництва та міжнародних економічних відносин*

*ORCID: 0000-0003-1266-7286*

***В.М. Кобєлєв***

*канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри економіки та маркетингу*

*ORCID: 0000-0001-6576-9759*

*Національний технічний університет "Харківський політехнічний інститут"*

Однією з особливостей функціонування світового господарства першої половини ХХІ століття є інтенсивний розвиток міжнародних економічних відносин. Відбувається поширення та поглиблення економічних зв'язків між країнами, групами країн, економічними угрупованнями, окремими фірмами та організаціями. Ці процеси можна спостерігати у поглибленні міжнародного поділу праці, інтернаціоналізації господарського життя, підвищення

відкритості національних економік, в їх взаємодоповненні, переплетенні та зближенні, розвитку та закріпленні регіональних структур. Високий ступінь залучення до цих процесів вітчизняної економіки визначає необхідність включення в систему наукового обґрунтування ефективного функціонування безпекової складової міжнародного бізнесу.

В системі забезпечення національної безпеки будь-якої країни економічна безпека є основою її сталого, безкризового соціально-економічного розвитку. Визначаючи сутність терміну «економічна безпека» можна виходити з різних підходів. По-перше, рівень економічної безпеки можливо визначити як здатність української економіки в цілому та її галузей (регіонів) окремо забезпечувати сталий розвиток і відповідний захист економічних інтересів індивідів, господарюючих суб'єктів, регіонів і країни. По-друге, економічна безпека країни може розглядатися з позиції забезпечення захисту найбільш важливих сфер діяльності усіх жителів країни, суспільства і держави в сфері економіки від наявних комплаєнс-загроз різного рівня (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Базові індикатори (складові) економічної безпеки України

*Джерело: авторська розробка*

Питання національної економічної безпеки та безпеки промислових підприємств в різних сферах їх виробничо-підприємницької діяльності вивчали багато вітчизняних та зарубіжних вчених. Зазвичай, їх думки і висновки в певній мірі різноманітні, хоча прикінцеві положення можуть бути зведені до тих завдань економічної безпеки країни, які відтворено нами на рис.1.1.

Наприклад, Скорук О.В., узагальнивши зарубіжний та вітчизняний досвід підходів до тлумачення поняття економічної безпеки країни, характеризує найбільш важливі складові економічної безпеки країни за допомогою наступних характеристик [27, с.40]:

— *стійкість та стабільність, протидія внутрішнім і зовнішнім загрозам*, під якими розуміється сталість і надійність зв'язків між усіма елементами економічної системи, стабільність економічного розвитку держави, стійкість до стримування та знешкодження дестабілізуючих загроз факторів;

— *економічна незалежність*, що характеризує насамперед можливість для будь якого суб'єкта економічної безпеки самостійно приймати і реалізовувати стратегічні економічні та політичні рішення для розвитку, можливість використовувати національні конкурентні переваги для забезпечення стабільності та розвитку;

— *самовідтворення та саморозвиток*. Ця характеристика передбачає створення необхідних умов для ведення ефективної економічної політики та розширеного самовідтворення, забезпечення конкурентоспроможності національної економіки на світовій арені;

— *національні інтереси*. Ця характеристика визначає спроможність національної економіки захищати національні економічні інтереси.

Для визначення рівня економічної безпеки України як головної складової національної безпеки держави на національному та міжнародному рівнях використовується інтегральний індекс економічної безпеки. Динаміка цього показника з 2005 року, розрахованого відповідно до Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України, затверджених Наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [224], представлена нами на рис.1.2 [8].

На протязі останніх років українська економіка знаходиться практично у кризовому стані, переважна більшість найбільш важливих економічних показників мають стійку тенденцію до зменшення, що сигналізує про збільшення макро- та мікроекономічних загроз та незадовільний рівень індексу

економічної безпеки.

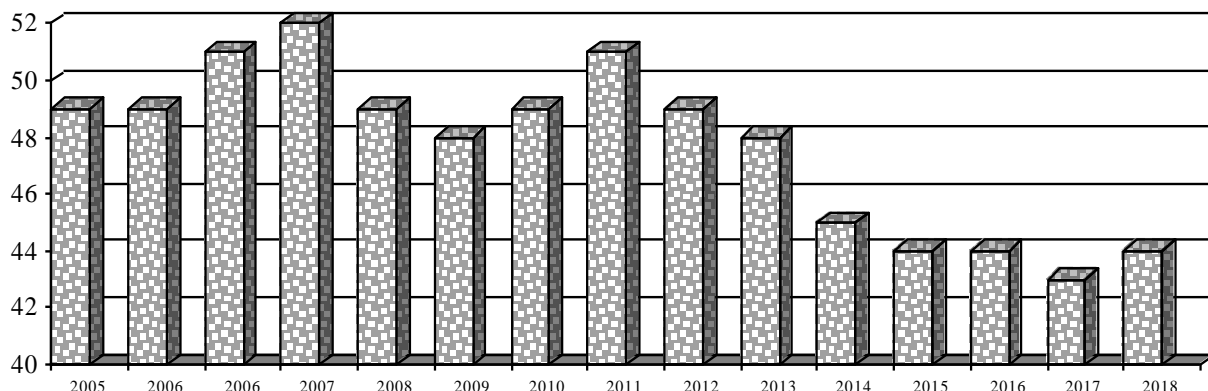


Рис.1.2. Динаміка інтегрального показника економічної безпеки України  
Джерело: побудовано автором за даними [9]

Тому можна зробити висновок про те, що в сфері забезпечення економічної безпеки нашої країни спостерігається наявність багатьох важливих проблем, підтвердженням чого виступає низький рівень інтегрального показника економічної безпеки (рис. 1.2).

Дані, представлені на рис. 1.2, свідчать про те, що до 2007 рр. відбувалося стійке зростання рівня економічної безпеки до 52% (максимальне значення). У 2008-2009 рр. сталося зменшення індексу економічної безпеки до 48% та збільшення на 3% на протязі 2010-2011 рр. У 2012 р., у порівнянні з 2011 р., рівень індексу зменшився на 3%. Така ситуація виникла, на наш погляд, внаслідок зменшення темпів економічного зростання, дефіциту інвестиційних ресурсів, недостатньої кредитної активності і незадовільної зовнішньоекономічної ситуації. Науково обґрунтований оптимальний рівень індексу економічної безпеки дорівнює 100%, тому поточні значення українського індексу більше чим в два рази менші оптимального.

Незадовільні тенденції також можна спостерігати і при аналізі рівня економічної безпеки нашої країни за складовими безпеки (табл.1.2).

Не викликає позитивних емоцій і той факт, що більшість складових економічної безпеки українських підприємств (енергетична, фінансова, виробнича, макроекономічна, демографічна) характеризуються незадовільним

**Динаміка показника економічної безпеки України та її підприємств  
за субіндексами складових**

Складові економічної безпеки	Рік спостереження							
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Енергетична	32%	34%	39%	45%	47%	49%	51%	52%
Фінансова	48%	46%	50%	36%	44%	43%	41%	48%
Виробнича	57%	53%	53%	52%	54%	53%	57%	56%
Макроекономічна	47%	38%	40%	33%	37%	34%	42%	44%
Інвестиційно-інноваційна	36%	37%	35%	30%	32%	35%	33%	35%
Соціальна	59%	62%	64%	57%	56%	63%	59%	61%
Продовольча	92%	93%	86%	94%	92%	89%	91%	93%
Демографічна	52%	45%	46%	46%	45%	44%	43%	43%
Зовнішньоекономічна	35%	30%	32%	35%	34%	33%	36%	34%
<b>Економічна безпека України в цілому</b>	<b>50%</b>	<b>48%</b>	<b>49%</b>	<b>45%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>43%</b>	<b>44%</b>

*Джерело: за даними Мінекономрозвитку [9]*

рівнем економічної безпеки. З наведеної в табл.1.2 динаміки оцінних значень складових економічної безпеки видно, що їх максимальне погіршення приходить на 2014 рік, коли в нашій країні спостерігалася дестабілізація валютного та грошово-кредитного ринку, що суттєво вплинула на нарощування фінансової нестабільності. Разом з тим, слід відмітити наявність хоча і не суттєвої, але чітко наявної тенденції певного покращення оцінних показників практично по переважній більшості складових економічної безпеки промислових підприємств в останні роки, що визиває певний оптимізм з цього приводу.

Динаміка комплексного показника економічної безпеки України та її підприємств за субіндексами складових за останні 8 років (див. табл.1.2) відтворює інтегральне значення економічної безпеки. Як ми вже відмічали, методика розрахунку цього показника передбачає врахування 9 складових (субіндексів), які для інтегрального показника економічної безпеки країни в цілому є надзвичайно важливими.

Суттєве покращення стану економічної безпеки нашої країни та її бізнес-суб'єктів в міжнародному середовищі, на наш погляд, можливе з використанням комплаєнс-функції.

Проблематика комплаєнс в цей час знаходиться у центрі уваги світової наукової спільноти. Комплаєнс визначає моральні стандарти ведення

підприємницької діяльності у всьому світі, прямо визначає питання стабільності світової економіки в цілому, і бізнесу конкретного підприємства зокрема. На протязі останніх років кількість розслідувань комплаєнс-порушень, величина наслідків і розмір санкцій щодо виробничо-комерційної діяльності промислових підприємств, яка не була в повній мірі відповідною існуючим комплаєнс нормам, значно збільшилася і стала визначати суттєвий комплаєнс-ризик, про наявність якого треба знати і який повинен враховувати в своїй діяльності кожний менеджер, при здійсненні виробничого, комерційного, клієнтського або правового в повсякденній діяльності промислового підприємства.

Термін «комплаєнс» в останні роки став синонімом ефективного, дієвого та етичного управління. З кожним днем все більше і більше підприємств при розробці, створенні, виробництві, збуті і споживанні товарів та послуг використовують основні положення комплаєнс-функції. Практика роботи підприємств промислової сфери свідчить про те, що там, де комплаєнс-функція є складовою частиною управління підприємством, виникають суттєві передумови до зростання конкурентоспроможності підприємства та його продукції, поліпшення його техніко-економічних показників роботи, створення сприятливих соціальних, психологічних та суспільних чинників функціонування виробничо-комерційної діяльності підприємства.

Сучасні наукові дослідження проблем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту стають все більш популярними та значущими. Для підвищення достовірності та аргументованості своїх висновків та рекомендацій вони залучають до свого економічного виміру досвід соціології, політології, юриспруденції та психології і т.п. Поза всякими сумнівами комплаєнс є одним з таких напрямків досліджень. Основною ланкою, яка пов'язує комплаєнс-функцію з іншими близькими до ідеології комплаєнс суспільними науками, є поняття норми, розробкою якої займаються, наприклад, в рамках права, але конкретні механізми її реалізації відносяться до економічних суб'єктів на мікрорівні. Поняття норми пов'язано з інституціоналізмом, який є ще одним

інтегруючим напрямком в економічній теорії. Норма легко інтерпретуються як елемент поняття «інститут», розробка, використання та зміна якого призводить до транзакційних витрат.

Сьогодні комплаєнс у всьому світі, і в Україні зокрема, набуває з кожним днем все більшої актуальності. У розробці та впровадженні функції комплаєнс зацікавлені як власники, так і топ-менеджери, адже зазвичай порушення обов'язкових вимог призводить як до фінансових втрат організації, а іноді і до ліквідації організації, так і до кримінальної відповідальності керівників. Особливу важливість та значущість використання комплаєнс-функції має в міжнародному бізнесі.

Для отримання в повній мірі тих переваг, які може дати промислового підприємству системний підхід до організації комплаєнса, заснований на аналізі комплаєнс-ризиків, підприємствам потрібно розглянути питання про прийняття стратегічних документів у сфері комплаєнса, затверджених радою директорів довгострокових комплаєнс-програм і прийнятих на рівні правління банку короткострокових комплаєнс-планів. Не існує універсальних комплаєнс-програм, розробка кожної програми вимагає певного часу, що необхідно для виявлення специфіки конкретної організації, а також належного обліку її бізнес-моделі, організаційної структури, стратегії розвитку, а також наявних для даного проекту матеріальних і людських ресурсів.

Разом з тим, на наш погляд, для характеристики стану дотримання вимог законодавства у країні, виконання всіх існуючих кодексів, положень та нормативів (стану комплаєнс-безпеки) є доцільним враховувати тільки деякі з вказаних субіндексів, які в найбільшій мірі відтворюють стан комплаєнс-безпеки нашої країни, так як, на нашу думку, на рівень комплаєнс-безпеки країни кожний із субіндексів інтегрального показника впливає по різному і з різною силою.

Методологічна сутність економічної та комплаєнс-безпеки промислового підприємства органічно витікає з визначень та характеристик сучасного стану економічної і комплаєнс-безпеки країни в цілому та промислових підприємств



зокрема. Аналіз поточних досліджень економічної безпеки у працях різних авторів дозволяє зробити висновок про те, що ця тема дослідження є досить важливою та актуальною як на глобальному, міжнародному (мегарівень), національному (макрорівень), регіональному, галузевому рівнях (мезорівень), так і на рівнях окремого підприємства (макрорівень). З цього випливає важливість і необхідність формування ієрархічної декомпозиційної структури економічної та комплаєнс-безпеки промислового підприємства, починаючи з глобальної економічної безпеки (мегарівень) і закінчуючи показниками комплаєнс-безпеки, які характеризують найближче бізнес оточення даного підприємства (рис. 1.3).

Проведені дослідження дозволяють зробити ще один важливий висновок. Практично жодна зі складових економічної безпеки як на рівні країни, так і на рівні промислового підприємства в цей час не враховує надзвичайно небезпечних для кожного з суб'єктів господарювання явищ, таких як корупція, шахрайство, відмивання грошей, рейдерство, маніпуляції в сфері податків, порушення антимонопольного законодавства, зловживаннями чиновників та вищих посадових осіб промислових підприємств, злочинними діями кримінальних угруповань при започаткуванні та провадженні виробничо-підприємницької діяльності і т.п. В цей час є нагальна потреба врахування, оцінювання та усунення всіх цих негативних проявів.

Як вірно вказують Сосоновська О.О. та Житар М.О., вища ланка ієрархії зобов'язана формувати сприятливі умови для забезпечення захисту об'єктів економічної безпеки нижчого рівня [28, с.125].

Неможливо в повній мірі забезпечити економічну безпеку промислового підприємства, якщо на рівні держави або регіону (галузі) цьому питанню не приділяється належної уваги, якщо відсутнє законодавче забезпечення цих процесів, якщо не встановлена відповідальність за порушення засадничих положень економічної безпеки підприємства.

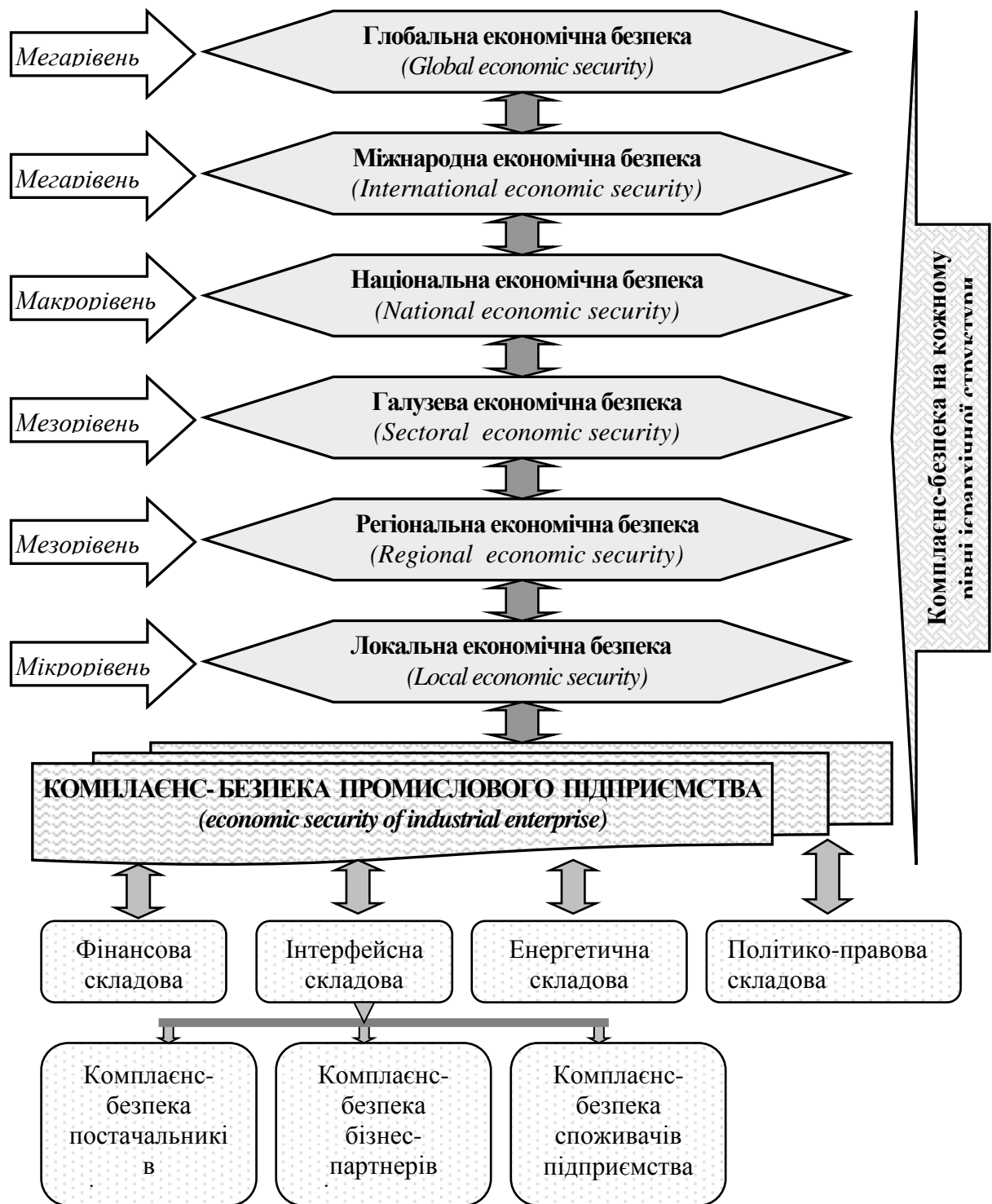


Рис. 1.3. Ієрархічна декомпозиційна структура економічної безпеки промислового підприємства

Джерело: авторська розробка

Звертаємо увагу на те, що на кожному рівні ієрархічної декомпозиційної структури економічної безпеки існує необхідність чесної поведінки, тобто безумовного виконання вимог існуючих міжнародних, національних та інших

законів, нормативів, положень та інструкцій (виконання вимог комплаєнс-функції).

На нашу думку, детальний розгляд теоретико-методичних засад економічної безпеки на кожному рівні ієрархічної декомпозиційної структури є важливим і актуальним для методологічного визначення цієї економічної категорії на рівні промислового підприємства, який, на наш погляд, є базовим, найбільш важливим елементом в цій структурі.

Підсумовуючи все викладене, можемо зробити висновок про те, що на сучасному етапі розвитку економіки нашої країни суттєво зростає актуальність та необхідність в проведенні досліджень рівня економічної безпеки підприємства, що пояснюється значною кількістю загроз на різних рівнях, які повинні бути враховані вищим менеджментом промислового підприємства при прийнятті важливих управлінських рішень. Сучасні дослідники категорії економічної безпеки дійшли до висновку про наявність відповідних характеристик (ознак) економічної безпеки, при наявності яких є можливість оцінювання ретроспективного, поточного та перспективного рівнів економічної безпеки підприємства. Наприклад, Сосновська О.О. та Житар М.О. [28, с.129-130] пропонують до практичного використання наступні характерні ознаки економічної безпеки підприємства:

- економічна рівновага підприємства – передбачає забезпечення його збалансованого функціонування в умовах циклічного розвитку економіки та різних життєвих циклів самого підприємства, що проявляється у збереженні оптимальної структури капіталу, забезпеченні виконання власних зобов'язань перед іншими економічними суб'єктами, забезпеченні фінансових інтересів та поставлених цілей в певному періоді часу;

- конкурентоздатність підприємства – проявляється у збереженні його конкурентних позицій в умовах посилення конкуренції та невизначеності економічного середовища, що забезпечує досягнення кількісних та якісних цільових орієнтирів підприємства;

- економічна свобода підприємства, що передбачає синтез економічної

самостійності та відповідальності – стосовно економічної безпеки проявляється у можливості самостійного формування якісного ресурсного потенціалу підприємства та контролю за його раціональним використанням для досягнення поставленої мети в умовах нестабільного бізнес-середовища;

– економічний розвиток підприємства – відповідає можливостям розширеного відтворення основних бізнес-процесів, а саме інноваційна модернізація виробництва, здійснення інвестиційної діяльності, накопичення інтелектуального потенціалу, впровадження нових виробничих, та інформаційних технологій тощо;

– гармонійна взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем – передбачає своєчасну адаптацію підприємства до факторів зовнішнього середовища, що є важко керованими та мають значний вплив на формування його внутрішньої рівноваги.

На нашу думку, наявний перелік ознаки економічної безпеки підприємства слід доповнити надзвичайно важливою ознакою, яка відтворює та забезпечує комплаєнс-безпеку промислового підприємства: *відповідність всіх дій підприємства у виробничій, фінансовій, ринковій, управлінській та соціальній сферах встановленим законам, правилам, нормам, вимогам та внутрішнім стандартам.*

З урахуванням останньої пропозиції комплекс ознак економічної безпеки підприємства набуває певної завершеності та логічної передбачуваності (рис. 1.4).

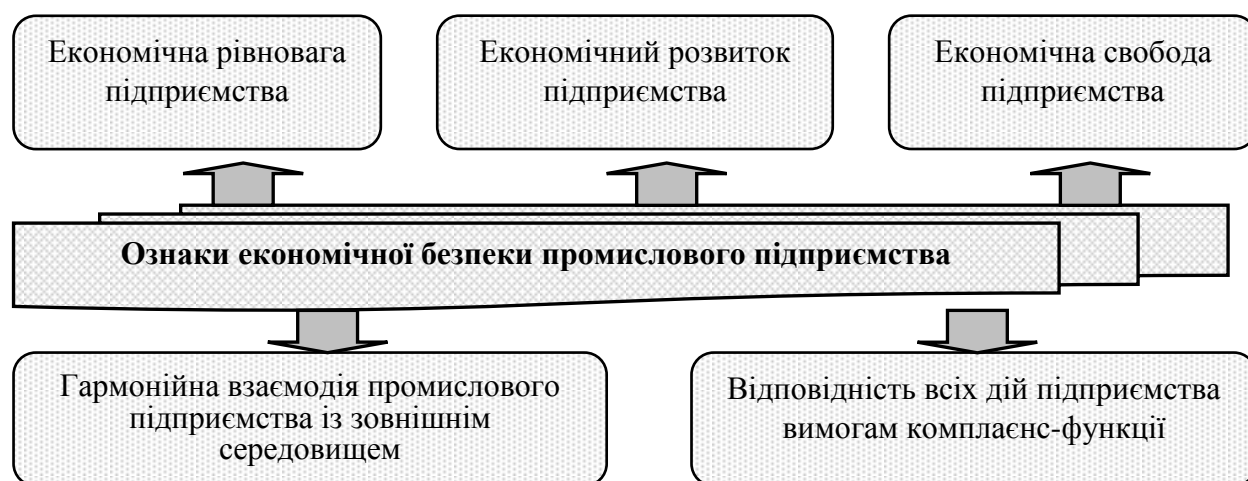


Рис. 1.4. Комплекс-ознаки економічної безпеки промислового підприємства  
Джерело: авторська розробка з урахуванням [28]

Досягнення необхідного рівня економічної безпеки на кожному окремому рівні ієрархічної структури є надзвичайно важливим для промислового підприємства і нагально потребує в достатній мірі обґрунтованого та адекватного науково-методичного забезпечення. На нашу думку, необхідною умовою економічної безпеки на мего-, макро-, мезо та макрорівнях є забезпечення економічної безпеки саме на рівні підприємства, теоретико-методичне значення якої визначається забезпеченням умов для його ефективного функціонування та стратегічного розвитку в умовах впливу загроз різноманітного характеру. Тому досягнення запланованих показників виробничо-комерційної діяльності кожного підприємства та забезпечення необхідного рівня його економічної безпеки багато в чому буде залежати від роботи по виявленню, оцінюванню і усуненню (мінімізації) ризиків та загроз, які виходять як із зовнішнього, так і із внутрішнього середовища промислового підприємства.

Практика ведення міжнародного бізнесу останніх років характеризується збільшенням числа антимонопольних розглядів, штрафів і навіть застосуванням кримінальної відповідальності за антиконкурентну поведінку. Статистика антимонопольного комітету України (АМКУ) об'єктивно свідчить - роль антимонопольних правил у регулюванні процесів господарської діяльності зростає, а вплив антимонопольних органів - розширяється. Це тягне природне прагнення бізнесу вжити всіх можливих заходів обережності в частині можливих порушень антимонопольного законодавства. Особливо гостро це питання стоїть для компаній, в яких масштаб бізнесу, його складність і багатоаспектність можуть призводити до ненавмисних порушень конкуренції.

Одним з інструментів, який покликаний допомогти попередження і зниження антимонопольних ризиків для компаній є антимонопольний комплаєнс - система внутрішньо-корпоративного попередження порушень антимонопольного законодавства.

Антимонопольний комплаєнс є одним з інструментів попередження і

зниження антимонопольних ризиків для підприємств. Він являє собою сукупність правових і організаційних заходів, передбачених внутрішнім актом (актами) господарюючого суб'єкта або іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на такого господарюючого суб'єкта, і спрямованих на дотримання ним вимог антимонопольного законодавства і попередження його порушення. Метою антимонопольного комплаєнса для підприємств є зниження ймовірності антимонопольного порушення за допомогою зниження ризику свавілля виконавця і, як наслідок, ризику антимонопольних санкцій.

Антимонопольний комплаєнс відтворюється, як правило, в корпоративній програмі (політиці) щодо дотримання антимонопольного законодавства і може включати (в різному поєднанні) наступні елементи:

- публічна (у формі публічних зобов'язань компанії) або не публічна політика щодо дотримання вимог антимонопольного законодавства (як правило, оформляється у вигляді керівництва або роз'яснень для співробітників компанії про можливі ризики і наслідки для компанії і (або) її співробітників в результаті порушень законодавства);

- торгово-збутова політика компанії, що передбачає недискримінаційні умови і критерії відбору контрагентів для укладення договорів (маркетингова політика);

- програми і плани-графіки по антимонопольному тренінгу співробітників (включаючи атестацію ключових співробітників);

- документи з встановленням дисциплінарних та інших санкцій за порушення співробітниками внутрішніх порядків і процедур (за поведінку, пов'язану з підвищеним ризиком антимонопольних порушень або фактичні порушення);

- внутрішні порядки і процедури (алгоритми) прийняття рішення у випадках підвищеного ризику порушення антимонопольного законодавства;

- введення в компанії відповідального співробітника за антимонопольний комплаєнс, на посаді антітраст-менеджера;

- процедури моніторингу та аудиту дотримання внутрішньокорпоративних процедур;

- частина системи управління ризиками, в рамках якої охоплюються антимонопольні ризики;

- мета створення - попередження порушень антимонопольного законодавства;

- дозволяє «інвентаризувати» історичні та оцінити потенційні ризики компанії;

- формалізується на рівні внутрішніх нормативних документів і процедур компанії.

На кожному підприємстві є свої передумови виникнення антимонопольних порушень, які можуть формуватися в самих різних підрозділах підприємства (рис. 1.5).

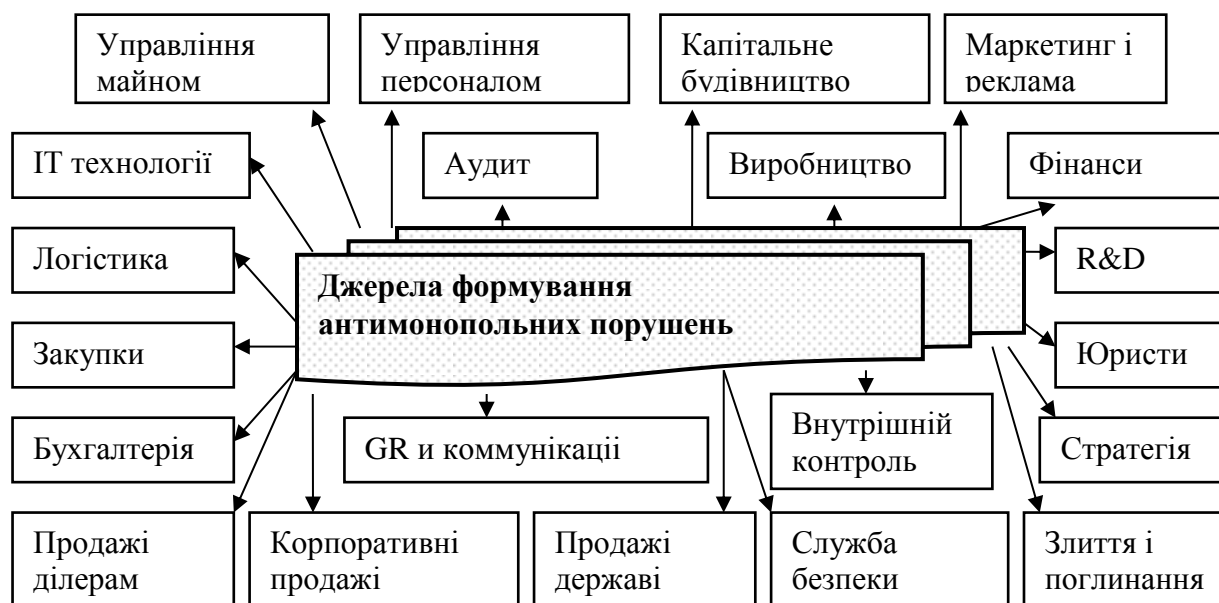


Рис. 1.5. Сфери формування та використання положень антимонопольного комплаєнса

Джерело: авторська розробка

Антимонопольний комплаєнс, що приймає на практиці різні форми, успішно застосовується в зарубіжній практиці (наприклад, в Італії, Великобританії, Франції, Канаді). Організація системи комплаєнса включає (в різних поєднаннях - в залежності від специфіки бізнес-процесів організації) наступні заходи:

- виявлення ризиків порушення антимонопольного законодавства, оцінку виявлених ризиків;

- вибір і призначення відповідальної особи, створення робочої групи з питань антимонопольного комплаєнс, навчання зазначених осіб;

- прийняття внутрішніх актів для організації системи комплаєнса, а також супутніх документів (таких як політика компанії щодо дотримання вимог антимонопольного законодавства, торгово-збутова політика, що передбачає відсутність дискримінаційних умов і критеріїв при відборі контрагентів, і т.д.);

- виявлення фокус-груп співробітників в зонах високих / типових ризиків порушень антимонопольного законодавства, впровадження систем навчання і перевірки знань фокус-груп співробітників, забезпечення зворотнього зв'язку;

- визначення і впровадження точок контролю антимонопольного комплаєнса, визначення контролерів;

- розробку і впровадження процедур самооцінки системи комплаєнса;

- впровадження системи інформування про потенційні порушення антимонопольного законодавства;

- створення ресурсу для проведення внутрішніх розслідувань порушень антимонопольного законодавства;

- впровадження процедури зовнішнього контролю ефективності системи антимонопольного комплаєнса;

- впровадження антимонопольного комплаєнса в філіях компанії;

- розміщення інформації про програму антимонопольного комплаєнса на сайті компанії.

Створення антимонопольного комплаєнса набирає популярність в українському бізнес-співтоваристві. Оцінивши специфіку економічних операцій компанії і масштаб бізнесу за допомогою спеціального антимонопольного аудиту, є можливість розробити оптимальний комплекс заходів, які будуть затребувані і ефективні для конкретної компанії і дійсно будуть служити інструментом зниження ризиків, а не додатковою статтею витрат.



З урахуванням останньої правозастосовної практики і кращих світових напрацювань підприємства повинні бути готові здійснити впровадження антимонопольного комплаєнса, включно з виконанням наступних завдань:

- проведення попередньої оцінки антимонопольних ризиків (антимонопольного моніторингу) компанії;
- розробку методик виявлення ризиків порушень антимонопольного законодавства;
- підготовку / аналіз і коригування необхідних для організації системи антимонопольного комплаєнса документів, розробку процедур та інструкцій, що регулюють діяльність у зонах високих / типових антимонопольних ризиків;
- розробку систем навчання і перевірки знань працівників компанії, включених в робочу групу по антимонопольному комплаєнсу, проведення навчальних заходів;
- аналіз внутрішніх процесів контролю компанії, розробку процедур самооцінки системи антимонопольного комплаєнса;
- впровадження процедури зовнішнього контролю ефективності системи антимонопольного комплаєнса, включаючи сприяння у виборі аудитора і визначення періодичності перевірок;
- розробку процедур проведення внутрішніх розслідувань порушень антимонопольного законодавства.

Впровадження антимонопольного комплаєнса створює вигоди і для АМКУ, і для компаній, оскільки дозволяє попереджати порушення антимонопольного законодавства або виявляти їх на ранній стадії. Це, з одного боку, може дозволити зменшити число фактичних порушень, з іншого боку, може знизити навантаження на антимонопольні органи шляхом скорочення числа розглядів.

Антимонопольні комплаєнс-програми часто сприймаються багатьма українськими компаніями як непотрібна розкіш або навіть марна трата ресурсів, особливо в умовах кризи. Такий скепсис українського бізнесу багато в чому пов'язаний з недостатнім розумінням, що таке комплаєнс-програма,

навіщо вона потрібна, і зі стереотипами про затратність та складнощі її впровадження [7]. Разом з тим, антимонопольний комплаєнс стає все популярнішим в Україні. Питання дотримання антимонопольного законодавства стають особливо актуальними для компаній, що здійснюють свою діяльність в тих сферах, які перебувають під спеціальним контролем Антимонопольного комітету України (АМКУ), зокрема ринки фармацевтики, нафтопродуктів, тютюнових виробів, алкоголю та ін.

Антимонопольні комплаєнс-програми - це комплекс внутрішніх заходів компанії щодо дотримання антимонопольного законодавства на національному та міжнародному ринку, включаючи інформування керівництва і рядових співробітників про вимоги антимонопольного законодавства, систему стимулів, санкцій і контролю за їх дотримання для профілактики порушень антимонопольного законодавства, які загрожують мільйонними штрафами і заплямованою репутацією, і часто пов'язані з елементарним незнанням співробітників компанії про те, що таке добре, і що таке погано в сфері конкурентного права.

Для виконання програми антимонопольного комплаєнса підприємство приймає внутрішній акт (акти) і (або) застосовує інші внутрішні акти, в тому числі іншої особи з числа осіб, що входять в одну групу осіб з таким суб'єктом господарювання, якщо такі внутрішні акти поширюються на господарюючого суб'єкта, які в сукупності повинні містити:

а) вимоги до порядку проведення оцінки ризиків порушення антимонопольного законодавства, пов'язаних із здійсненням господарюючим суб'єктом своєї діяльності; б) заходи, спрямовані на зниження господарюючим суб'єктом ризиків порушення антимонопольного законодавства, пов'язаних із здійсненням своєї діяльності;

в) заходи, спрямовані на здійснення господарюючим суб'єктом контролю за функціонуванням антимонопольного комплаєнса;

г) порядок ознайомлення працівників господарюючого суб'єкта з даним актом (актами) і (або) даними документами (внутрішніми політиками,

кодексами);

д) інформацію про посадову особу, відповідальну за функціонування антимонопольного комплаєнса.

Запорука успіху будь-якої комплаєнс-програми - щира зацікавленість та активна участь керівництва в її ефективній реалізації. Тому важливий компонент в побудові комплаєнс-програми - визначити відповідального за її реалізацію. Залежно від внутрішньої структури компанії така функція може покладатися на директора / члена ради директорів або спеціально призначеного комплаєнс-менеджера, який буде регулярно моніторити і доповідати про результати дотримання програми керівництву як мінімум раз на рік, а також інформувати про виникнення будь-яких комплаєнс-ризиків, які вимагають термінового реагування. Інформування персоналу про вимоги конкурентного права та основних зонах ризику - одна з головних передумов результативного комплаєнса. Уже звичною «програмою мінімум» в інформуванні персоналу стало впровадження на підприємствах обов'язкових кодексів ділової етики, посібників, інструкцій з переліком тем-табу для обговорення з конкурентами, правил поведінки на зустрічах в торгових і бізнес-асоціаціях, при обміні інформацією з постачальниками, клієнтами та т.д.

В рамках навіть мінімальної комплаєнс-програми важливо донести до персоналу найбільш чутливі з точки зору конкурентного законодавства ситуації. Зокрема, кожен співробітник, від діяльності якого передбачає контакти з конкурентами, повинен ясно розуміти ризики навіть неформального спілкування з ними на такі теми-табу, як обсяг продаж, виручки, цінова політика, плани продажів, маркетингові плани, запуск нових продуктів. Не кажучи вже про зустрічі в торгових і бізнес-асоціаціях, які все частіше стають об'єктом підвищеної уваги з боку конкурентних відомств, особливо при проведенні розслідувань.

Практика антимонопольного комплаєнса на промислових підприємствах виробила п'ять основних критеріїв ефективного використання комплаєнс-програм, на які слід орієнтуватися підприємствам при розробці та впровадженні

комплаєнс процедур незалежно від видів порушень, на запобігання яких вони спрямовані.

### *1. «Тон, що задається зверху».*

Основою ефективного антимонопольного комплаєнса повинна бути його відкрито виражена і відчутна підтримка з боку вищого керівництва промислового підприємства, неухильне дотримання останнього його принципам. Навіть добре розроблена комплаєнс-програма не знизить рівня комплаєнс-ризиків, якщо керівники підприємства чітко не демонструють нетерпимість до комплаєнс-порушень.

Вище керівництво підприємства може передати обов'язки по впровадженню комплаєнс-програми, її поточної підтримки, контролю за її дотриманням ключовим підрозділам, включивши такі процедури в число пріоритетних (наприклад, в ТОВ «Пивоварна компанія «Рогань» реалізація комплаєнс-процедур є одним з ключових показників діяльності відповідної дирекції) і надавши їм достатню кількість ресурсів, як людських, так і фінансових. Обов'язок по контролю за комплаєнс-програмою слід покласти на раду директорів або інший аналогічний йому орган управління підприємства, при цьому керівництво підприємства повинно регулярно надавати раді директорів (іншого аналогічного органу) звіти про поточний стан комплаєнс-процедур.

### *2. Оцінка ризиків.*

Ефективне і відповідне попередження комплаєнс-порушень вимагає розуміння ризиків, з якими може зіткнутися компанія. Проактивна позиція щодо ризиків має на увазі їх періодичне (не рідше одного разу на рік) виявлення, оцінку і зниження за допомогою впровадження спеціально розроблених процедур або адаптацію вже існуючих, включених в комплаєнс-програму. Необхідно призначити кваліфікований персонал і наділити його повноваженнями для здійснення оцінки ризику та управління нею. Це можуть бути як співробітники внутрішнього аудиту, так і спеціально створеної на підприємстві комплаєнс-служби. Крім періодичної оцінки ризиків слід

враховувати існування постійних ризиків, обумовлених моделлю, відповідно до якої компанія веде свою діяльність. Це стосується не тільки комерційних ризиків, а й комплаєнс ризиків зокрема в сфері антикорупційного, антимонопольного регулювання. У зв'язку з цим на підприємстві повинна бути чітко закріплена процедура оцінки ділових партнерів (due diligence) і контролю угод, що ними здійснюються. На підставі комплексної оцінки і з урахуванням схильності тих чи інших ризиків, підприємства повинні вживати заходи щодо їх ідентифікації та зниження в областях, які є найбільш уразливими. При цьому система контролю вимагає ретельної звітності, регулярність і глибина якої може залежати від розміру підприємства, виду діяльності, кола ділових партнерів і т.д. Такі звіти повинні надаватися раді директорів (іншого аналогічного органу).

### *3. Стандарти політики і процедури.*

Ефективність будь-яких комплаєнс процедур забезпечується їх включенням у загальну корпоративну систему етичних норм і дотримання законодавчих вимог. При цьому кращі практики антимонопольного комплаєнса передбачають введення не тільки, наприклад, Кодексу поведінки працівників або Політики по діловій етиці, але й більш детальне регулювання відносин з діловими партнерами, перевірку їх благонадійності, чистоти угод, їх аналіз на предмет відповідності законодавству. Безперечно, що стандарти корпоративного комплаєнса повинні бути відображені в офіційному документі підприємства (внутрішньому нормативному акті), текст якого має бути доведений до кожного співробітника підприємства. Слід інформувати ділових партнерів про етичні принципи ведення діяльності підприємства і вимагати їх дотримання. Так, у договорі, який укладається промисловим підприємством, включається зобов'язання сторін щодо дотримання етики ведення бізнесу та протидії корупції і відповідальність за його порушення.

### *4. Навчання.*

Ефективність антимонопольного комплаєнса оцінюється не наявністю процедур, а їх застосуванням. Підприємства повинні докласти зусиль не тільки

для того, щоб їх співробітники, а в ідеалі і ділові партнери, були інформовані про вжиті ними політиків і процедурах, але і щоб вони мали необхідні знання та навички, що дозволяють ідентифікувати та попереджати можливі порушення. Регулярне інформування, навчання (тренінги) відіграють ключову роль у підвищенні обізнаності співробітників та забезпечення виконання комплаєнс-процедур. Персонал підприємства повинен періодично отримувати відповідні інформаційні матеріали, і проходити навчання; особи, безпосередньо задіяні в застосуванні комплаєнс-процедур, повинні проходити перепідготовку не рідше одного разу на рік. При відсутності необхідних ресурсів для проведення зовнішнього навчання у вигляді семінарів, круглих столів, можуть застосовуватися загальні медіаканали, електронні навчальні програми, інформаційні бюлетені, вебінари і т.д. Залежно від індивідуального профілю ризиків, толерантності, країн ведення діяльності компанія повинна прийняти рішення, чи слід їй орієнтувати відповідні навчальні заходи на всіх співробітників або тільки на тих, які з більшою ймовірністю будуть схильні до комплаєнс-ризиків.

На Харківському машинобудівному заводі «ФЕД» впроваджена система електронного навчання і перевірки знань працівників, в тому числі по антимонопольному комплаєнсу. Після вивчення «електронної методички» співробітники здають тест (також на електронній платформі).

Приклад питання: «Уряд оголосив про збільшення мита. Чи можете ви запропонувати нашим конкурентам на засіданні галузевої асоціації узгодити підвищення цін на суму збільшення мита? »

Варіанти відповіді: (а) так; (б) ні; (в) залежить від розміру підвищення ціни.

Ефективним показником знань співробітниками організації положень комплаєнс стандартів, політик і процедур може служити оцінка їх компетенцій в рамках проведення щорічної оцінки діяльності персоналу.

##### *5. Внутрішній контроль, оцінка і заходи*

Навіть на підприємствах, що впровадили ефективні комплаєнс процедури, працівники або ділові партнери можуть порушувати відповідні

процедури. Виявлення порушень, проведення професійного розслідування і застосування санкцій за допущені порушення є основними елементами ефективної комплаєнс-програми. Очевидно, що виявлення порушень слід розглядати як позитивну ознаку того, що програма працює, а не як збій існуючої системи, тому вище керівництво повинне отримувати періодичні звіти про виявлені порушення. Контроль функціонування відповідних процедур повинен відбуватися в режимі реального часу, при цьому оцінка передбачає перевірку окремо взятого напрямку діяльності підприємства або окремого ринку в чітко визначених часових рамках. Слід інформувати працівників про об'єктивні критерії, які будуть використовуватися для перевірки дотримання комплаєнс процедур, тобто доцільно забезпечити максимальну ступінь прозорості. У разі виявлення порушень або отримання інформації про них вирішальне значення має припинення цих порушень, що дозволяє продемонструвати абсолютну прихильність підприємства комплаєнс-програмі. Співпраця з регулятором ринку може бути корисна для компаній, які проводять роботу з виявлення комплаєнс-ризиків і попередження порушень. Світовий досвід довів, що для таких компаній може бути зменшений розмір санкцій або їх застосування може бути виключено. Наприклад, розмір грошового штрафу для підприємства може бути зменшений, якщо вона добровільно повідомить компетентним органам про вчинення протиправного діяння і доведе, що це діяння було вчинене окремого несумлінного працівника і не є результатом систематичного порушення положень комплаєнс-програми, впровадженої на підприємстві.

### **Список використаних джерел**

1. Pererva P.G., Kocziszky G., Somosi Veres M., Kobieliava T.A. Compliance program: [tutorial] // ed.: P.G.Pererva, G.Kocziszky, M. Veres Somosi. – Kharkov-Miskolc : LTD «Planeta-prynt», 2019. – 689 p.
2. Kocziszky György Reputational compliance / György Kocziszky, M.Veress Somosi, T.O.Kobieliava // Дослідження та оптимізація економічних процесів

"Оптимум–2017" : тр. 13-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 6-8 грудня 2017 р. / ред.: О.В.Манойленко, Є.М.Строков.– Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– С. 140-143.

3. Pererva P.G. Kocziszky György, Szakaly D., Somosi Veres M. Technology transfer.- Kharkiv-Miskolc: NTU «KhPI», 2012. — 668 p.

4. Гончарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Новые технологические системы: качество, потребность, эффективность. К.: Наукова думка, 1989.- 176с.

5. Кобелева Т.О., Перерва П.Г. Якість інноваційної продукції як складова маркетингової політики та конкурентоспроможності підприємства // Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки).– Х. : НТУ «ХПІ», 2016. – № 28 (1200). – С. 70-74.

6. Кравчук А.В., Перерва П.Г. Ефективність як економічна категорія // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). – Харків : НТУ "ХПІ", 2018.– № 15 (1291).– С. 137-143.

7. Литвинова А. Антимонопольный комплаенс: основные направления и практика применения / А.Литвинова // Юрист и Закон.- №33.- 2016.- [Электронный ресурс].- Режим доступа: [https://aequo.ua/content/news/files/yz\\_201609\\_anna\\_litvinova\\_1473931006\\_ru.pdf](https://aequo.ua/content/news/files/yz_201609_anna_litvinova_1473931006_ru.pdf)

8. Методичні рекомендації щодо розрахунку рівня економічної безпеки України // Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України № 1277 від 29.10.2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу :<http://www.me.gov.ua/file/link/222830/file/1277.TIF>.

9. Офіційний сайт Міністерства економічного розвитку і торгівлі України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.me.gov.ua/>

10. Перерва П.Г. Економіко-організаційні засади інноваційної та інвестиційної діяльності підприємства // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017. – № 45 (1266). – С. 51-55.

11. Перерва П.Г. Інформаційна діяльність підприємства: управлінська, цінова та маркетингова складові // НТУ "ХПІ" (економічні науки). – Х.: НТУ „ХПІ”. - 2018. - № 37(1313).- С. 27-32 .



12.Перерва П.Г. Комплаенс-программа промышленного предприятия: сущность и задачи / П.Г.Перерва // Вісник Нац. техн. ун-ту "ХПІ" : зб. наук. пр.- Сер. : Економічні науки. – Харків : НТУ "ХПІ", 2017.– № 24 (1246).– С. 153-158.

13.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Комплексний підхід до управління конкурентоспроможністю промислової продукції // Перспективи і пріоритети розвитку економіки України та її регіонів : зб. наук. праць.– Луцьк : ЛНТУ, 2012.– Вип. 9 (34).– Ч. 2.– С. 9–29.

14.Гочарова Н.П., Перерва П.Г., Яковлев А.И. Маркетинг инновационного процесса / и др. // Учебное пособие - К.: ВИРА-Р, 1998.- 267с.

15.Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

16.Перерва П.Г. Потребность в электротехнических средствах автоматизации. Теория и методы определения. - Х. : Основа, 1991. - 114 с. : табл., рис. - Библиогр.: с. 138-142.

17.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 2. Маркетинг на промышленном предприятии.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 80 с.

18.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 3. Управление ассортиментом продукции.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 80 с.

19.Перерва П.Г. Практический маркетинг.- Выпуск 4. Исследование рынка промышленной продукции.- М.: НПО «Реклама, информация, маркетинг», 1991.- 96 с.

20.Перерва П.Г. Самомаркетинг менеджера и бизнесмена.- Ростов н/Д: Феникс, 2003. - 592 с.

21.Перерва П.Г. Трудоустройство без проблем (искусство самомаркетинга). – Харьков : Фактор, 2009. – 480 с.

22.Перерва П.Г. Управление маркетингом на машиностроительном предприятии / Учеб.пособие для машиностроительных специальностей инж.-техн.вузов.- Харьков : «Основа», 1993.- 288с.

23.Перерва П.Г., Марчук Л.С. Интеллектуальний потенціал як економічна категорія // Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 53-63.\

24.Перерва П.Г., Нагі С., Кобелева Т.О. Оцінка впливу інноваційної, інвестиційної та маркетингової політики підприємства на рівень конкурентоспроможності // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки) : зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 15 (1291). – С. 89-94.

25.Перерва П.Г., Романчик Т.В. Механізм управління рівнем конкурентоспроможності продукції підприємства. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. № 4. С. 230–235.

26.Розвиток організаційно-економічного механізму управління розвитком індустрії туризму та гостинності / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХПІ", 2018. – № 48 (1324). – С. 121-127.

27.Скорук О.В. Економічна безпека держави: сутність, складові елементи та проблеми забезпечення / О.В.Скорук // Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. — 2016. — Вип. 6 (3). — С. 39—42.

28.Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення // Облік і фінанси.- 2018.- № 3.- С. 124-132.

29.Ткачова Н.П., Перерва П. Г. Розвиток методів аналізу фактичного стану конкурентних переваг підприємства // Економіка розвитку. – 2011. – № 4 (60). – С. 116-120.

30.Ткачова Н.П., Перерва П.Г. Моделювання стратегічної політики маркетингу конкурентоспроможності на засадах бенчмаркінгу // Економічні

науки : зб. наук. праць. Сер. : Економіка та менеджмент. – Луцьк : ЛНТУ, 2012. – Вип. 9 (34), ч. 2. – С. 10-23.

31.Товажнянський В.Л., Перерва П.Г., Кобєлева Т.О. Банкротство, санація та реструктуризація підприємства як економічні категорії антикризового управління // Вісник НТУ «ХП». – Харків : НТУ "ХП", 2015. – № 59 (1168). – С. 148-152.

32.Формування управлінської, маркетингової та інноваційної політика на підприємствах туристичної індустрії / П.Г.Перерва [та ін.] // Вісник НТУ "ХП" (економічні науки): зб. наук. пр. – Харків : НТУ "ХП", 2018. – № 47 (1323). – С. 114-120.

33.Экономика и организация труда / И.Н.Погорелов [и др.]. – Харьков : Фактор, 2007. – 640 с.

1.3 ГАРМОНІЗАЦІЯ КЛЮЧОВИХ СТЕЙКХОЛДЕРІВ ЯК  
ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ  
БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ  
ЗАСАДИ ВПРОВАДЖЕННЯ

***Н.Е. Аванесова***

*доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*ORCID: 0000-0003-3636-9769*

***Ю.І. Сергієнко***

*аспірант кафедри економіки та бізнесу*

*ORCID: 0000-0001-9957-3631*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

У сучасних умовах проблема забезпечення економічної безпеки набуває особливої гостроти через негативні наслідки реформування економіки, високу фінансову залежність держави та через проблеми внутрішнього характеру. Дестабілізуючі фактори стають причинами зниження економічної та, відповідно, національної безпеки. Тому необхідною умовою для нормального стійкого розвитку країни стає забезпечення захисту життєво важливих інтересів громадян, суспільства та держави.

Постійна зміна внутрішніх та зовнішніх чинників розвитку національної економіки актуалізує дослідження питання забезпечення економічної безпеки країни. Визначення стану її складових елементів, розвиток теоретичних основ та побудова сучасних підходів до її оцінки має важливе значення, оскільки дозволяє своєчасно вжити заходів щодо забезпечення економічної безпеки країни [2, с. 21].

Формування системи економічної безпеки підприємств є однією з актуальних проблем сучасної економічної науки. На сучасному етапі в умовах відкритої української економіки суб'єкти економічної діяльності знаходяться

під впливом потужних зовнішніх і внутрішніх чинників та все більше звертають увагу на економічну безпеку, яка вимагає створення власної системи управління. Сьогодні більшість українських підприємств, працюючи в нестабільному економічному і суспільно-політичному середовищі, переживають глибокий спад виробництва і знаходяться або в критичному стані або в стані банкрутства [1, с. 2].

У даному контексті особливої важливості набуває необхідність розробки ефективних механізмів управління економічною безпекою для підвищення рівня її ефективності. Отже, пропонуємо визначити поняття економічної безпеки підприємства як складну категорію, що характеризує здатність створеної на підприємстві системи протистояти дестабілізуючій дії внутрішніх і зовнішніх чинників з метою забезпечення ефективного використання його ресурсів (капіталу, персоналу, інформації, технології, техніки тощо), наявних ринкових можливостей (конкурентоспроможності), а також виконання інших статутних завдань у поточному періоді та на перспективу [7, с. 205].

До основних завдань системи управління економічною безпекою промислових підприємств слід зарахувати: збір, аналіз, оцінку зовнішнього оточення та прогнозування розвитку подій; захист законних прав і інтересів підприємства; вивчення діяльності конкурентів, партнерів, клієнтів; забезпечення збереження матеріальних цінностей; виявлення, попередження, припинення можливих протиправних дій співробітників, конкурентів; захист комерційних таємниць тощо. Основними принципами, на яких повинна ґрунтуватися система управління економічною безпекою промислових підприємств, повинні бути [3, с. 141]:

– принцип розвитку – передбачає необхідність урахувувати швидкі зміни, що відбуваються у навколишньому оточенні, здатність системи до розвитку, розширення та змін у структурі;

– принцип адаптивності – виражається у здібностях системи управління прилаштовуватися до змін зовнішнього та внутрішнього оточення підприємства з метою уникнення загроз;

– принцип єдності – передбачає те, що всі дії підрозділів служби економічної безпеки підприємства повинні бути узгодженими та скоординованими;

– принцип компетентності – передбачає, що питаннями забезпечення економічної безпеки займаються висококваліфіковані кадри;

– принцип економічної доцільності – полягає в тому, що витрати на проведення заходів з забезпечення безпеки повинні бути економічно обґрунтованими;

– принцип оперативності – швидка реакція системи на зміни у навколишньому оточенні, використання тільки актуальної інформації;

– принцип комплексності передбачає нейтралізацію шкідливих факторів на всі функціональні складові економічної безпеки;

– принцип законності – передбачає функціонування системи управління економічною безпекою згідно з вимогами чинного законодавства;

– принцип безперервності – система повинна постійно захищати інтереси підприємства в умовах невизначеності та ризику

Економічну безпеку підприємства можна розглядати як практичне використання таких принципів сучасного менеджменту, як своєчасна реакція на зміни в зовнішньому середовищі, бачення підприємства, тобто чітке уявлення про те, яким воно повинно бути, а також одного з основних положень сучасної теорії управління – ситуаційного підходу до управління, яким визнається важливість швидкості й адекватності реакції, що забезпечують адаптацію підприємства до умов його існування [4, с. 49].

До основних заходів, які керівництво підприємства може використовувати для управління економічною безпекою, належать:

1. Правові – заходи, спрямовані на застосування нормативно-правових документів, що стосуються усіх сфер діяльності підприємства, з метою забезпечити інтереси конкретних суб'єктів господарювання.

2. Фінансово-економічні – заходи, що спрямовані на забезпечення фінансової незалежності та фінансової стабільності, конкурентоспроможності

продукції підприємства, нарощення матеріальних цінностей, їх захист від зазіхань конкурентів.

3. Силові – заходи, спрямовані на залучення сторонніх організацій або використання власних підрозділів для захисту майна, матеріальних цінностей, інформації, усіх видів ресурсів підприємства від дій конкурентів.

4. Інформаційні – заходи, що пов'язані зі збором та аналізом релевантної інформації, яка використовується для прийняття ефективних управлінських рішень, розробки стратегії діяльності підприємства, попередження кризових ситуацій.

5. Техніко-технологічні – заходи, спрямовані на своєчасне оновлення виробничих фондів, раціональне використання виробничих потужностей тощо

6. Інноваційні – використання інноваційних технологій у різних аспектах діяльності підприємства з метою забезпечення конкурентоспроможності [3, с. 142].

Підводячи підсумки, можна зробити висновок, що формування системи управління економічною безпекою підприємства – це складний та багатовимірний процес, від якого залежить стійкий розвиток та захищеність підприємства від загроз і небезпек. Отримані результати поглиблюють та розвивають концептуальні основи економічної безпеки підприємства та можуть бути базою для подальших досліджень у цьому напрямку.

Віраж активізації наукових досліджень з проблематики економічної безпеки підприємств є однією зі знакових подій початку ХХІ століття, яка зумовила формування самостійного наукового напрямку – управління економічною безпекою підприємства. Нагадаємо, що під управлінням економічною безпекою підприємства пропонується розуміти такий процес узгодження інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища, в результаті якого досягається бажана міра економічної свободи підприємства.

У такому контексті надзвичайно важливим питанням є досягнення результативності означеного процесу, підходи до визначення якої є недостатньо вивченими. Перед усе, вивчення цього питання потребує уникнення певної

термінологічної плутанини, оскільки здебільшого під результативністю будь-якого управління розуміється його ефективність [5], яку інколи розглядають як міру досягнення поставлених цілей. [5]. Такий погляд є доволі поверхневим, через що вивченню результативності управління економічною безпекою підприємства має передувати розкриття сутності поняття результативності та детальний розгляд існуючих теорій результативності.

В умовах зазначених загроз забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства має базуватися на впровадженні комплексного підходу з урахуванням інтересів усіх груп стейкхолдерів. Взаємодія підприємства зі стейкхолдерами завжди пов'язана як з можливістю розвитку підприємництва при гармонізації їх інтересів, так і з можливістю виникнення додаткових небезпек та загроз в умовах наявності конфлікту інтересів. Необхідність системного осмислення доцільності впровадження стейкхолдерно-орієнтованого підходу для забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах складного зовнішнього середовища обумовила актуальність проведення дослідження за зазначеним напрямком.

Протягом останніх років в дослідженнях зарубіжних та вітчизняних вчених все більше уваги приділяється ефективності взаємодії стейкхолдерів із підприємствами, зокрема, вирішенню цих проблем свої роботи присвятили: Т. Джонс [13], А.Т. Зуб [4], Дж. Пост [14], Л. Престон [14], С. Сакс [14], А. Уїкс [13], Р.Е. Фріман [12] та інші. Окремі питання взаємодії зацікавлених сторін та їх впливу на економічну безпеку підприємства досліджено в працях Я.Ю. Білоус [1], І.Г. Манцурова [7], О.В. Нусінової [7].

Серед теоретико-методичних підходів до визначення та структурування зацікавлених осіб важливе значення мають розробки Р.Е. Фрімена, який охарактеризував стейкхолдерів як фізичних та юридичних осіб, зацікавлених у фінансових та інших результатах діяльності підприємства і здатних здійснювати на неї вплив. Вони мають «частку» (stake) впливу на підприємство. Всі зацікавлені сторони характеризуються фінансовими інтересами та очікують отримання вигоди від функціонування. Під фінансовим інтересом він розумів



очікувану економічну вигоду від реалізації стратегії, що виражена у фінансовій формі (грошовій, часовій, ризиковій) [12]. Основною ідеєю концепції Р.Е. Фрімена є необхідність комплексного, але в той же час персоніфікованого підходу менеджерів до аналізу внутрішнього та зовнішнього середовищ бізнесу, що охоплює всі зацікавлені сторони.

Відповідно до представленого підходу Р.Е. Фрімен фокусує увагу на будь-яких індивідах, групах або організаціях, які здійснюють суттєвий вплив на рішення, що ухвалюються фірмою та/або які опиняються під впливом цих рішень. Проте з часом термін «зацікавлена сторона» та концепція стейкхолдерів були доопрацьовані, зайнявши певне місце в системі управління підприємством. Подібну точку зору розділяють Дж. Пост, Л. Престон та С. Сакс, які до зацікавлених сторін відносять будь-яких індивідумів та клієнтів, добровільно або примусово пов'язаних з діяльністю компанії, що генерує багатство, і, відповідно, тих, що виступають як потенційні бенефіціарії, так і можливі жертви [14, 20]. Також зазначається, що взаємовідносини корпорації із зацікавленими сторонами виступають джерелом «активів відносин».

Розвиток цих відносин полягає в збалансованій раціональній реакції компанії на систему суперечних очікувань зацікавлених сторін. Така позиція корпорації дає можливість їй генерувати блага для всіх сторін впродовж тривалого часу та є засобом забезпечення сталого розвитку. Заслужує на увагу уточнення авторів щодо наявності позитивних або негативних наслідків взаємодії зацікавлених сторін з корпорацією. Проте, на відміну від Р.Е. Фрімена [12], вищеназвані вчені до складу стейкхолдерів не відносять суб'єктів, інтереси яких є протилежними відносно інтересів фірми (наприклад конкурентів).

Однак виключення зі складу зацікавлених сторін конкурентів значно звужує сферу дії концепції стейкхолдерів як моделі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ функціонування

У багатьох роботах, пов'язаних з питаннями економічної безпеки підприємств, розглядаються різноманітні класифікації загроз з точки зору

впливу цих загроз на діяльність підприємства та стейкхолдерів, які знаходяться у тісній взаємодії з підприємством.

Так, І.Г. Манцуров та О.В. Нусінова запропонували розподіляти загрози за об'єктами посягань в розрізі самого підприємства та його стейкхолдерів [7]. Вони вважають доцільним розглядати економічні загрози як окрему систему з побудовою багаторівневої класифікації. В даній класифікації увага приділяється лише загрозам стейкхолдерів та їх приналежності до підприємства, згідно з якою вони поділяються на загрози внутрішнім стейкхолдерам та загрози зовнішнім стейкхолдерам. Проте, вплив стейкхолдерів на економічну безпеку може мати як позитивний, так і негативний характер, може бути прямим або непрямим, сильним або слабким. Отже, чим більше у стейкхолдерів інструментів, завдяки яким вони впливають на діяльність та економічну безпеку підприємства, тим важливішими вони є для кожного окремого підприємства, потребуючи ретельного вивчення їх впливу

Аналіз впливу персоналу на економічну безпеку підприємства полягає в попередженні ризиків та загроз з боку співробітників підприємства, які можуть вплинути на його безпечне функціонування. Саме від кваліфікованого та вмотивованого персоналу, в першу чергу, залежить успішна діяльність підприємства. Я.Ю. Білоусом виділено відповідно до характеру виконуваних функцій 4 категорії персоналу: керівники, спеціалісти, службовці, робітники, з яких перші 3 категорії складають приблизно 20%, а робітники – 80%. Однак, саме від цих 20% (управлінського персоналу) і залежить економічна безпека підприємства [1]. Однією з основних загроз безпеці підприємства є розголошення комерційної таємниці та конфіденційної інформації, якою володіють керівники та менеджери підприємства.

Тому створення умов для забезпечення лояльності персоналу на підприємстві є найважливішою умовою його економічної безпеки. Саме прихильність, ефективна система мотивації та стимулювання працівників здатні забезпечити стабільне функціонування та розвиток підприємства.



Рис. 1.6. Класифікація загроз економічній безпеці підприємства за групами стейкхолдерів [9].

Недостатня кваліфікація працівників, низька заробітна плата, відсутність бажання вдосконалюватись та підвищувати рівень знань, формальне ставлення до роботи та відсутність корпоративного настрою також негативно впливають на функціонування підприємства та ще більше загострюють існуючі проблеми, пов'язані із зовнішнім середовищем.

Отже, почнемо із розгляду дефініцій результативності та опису найбільш поширених підходів до її вивчення. Перед усе, маємо виокремити ключові елементи тих дефініцій результативності, доцільність використання яких в управлінні економічною безпекою є найвагомішою. На жаль, доробок вітчизняних науковців у цій галузі є доволі скромним, тому у табл. 1.3 здебільшого зроблені посилання на результати досліджень зарубіжних вчених.

Є очевидним, що навіть окремі дефініції результативності, наведені у табл. 1.3, дають змогу стверджувати про доцільність використання цього поняття щодо управління економічною безпекою підприємства в цілому та у форматі розуміння, запропонованого автором монографічного дослідження зокрема.

**Доцільність використання дефініцій результативності  
в управлінні економічною безпекою підприємства**

Дефініція результативності, автор	Доцільність використання в управлінні економічною безпекою підприємства
Наріжним каменем результативності виступають практичні, корисні та дослідницькі завдання (цілі), які виражені у зрозумілій формі ( <i>D.Ainworth</i> )	При побудові тріади цілей
Результативність розуміється як предметна сфера зусиль людини, метою котрої виступає привнесення в економічну систему такого способу, який би дозволив їй покращуватися в термінах (індикаторах), в яких вона оцінюється ( <i>H.Stolovitch</i> )	При створенні організаційного супроводу
Результативність діяльності людини розглядається як процес вибору, аналізу, організації, розвитку, запровадження й оцінки проектів та як сукупність найбільш витратно-ефективних впливів людської поведінки та її кінцевої діяльності ( <i>J.H.Harless</i> )	При використанні компетентісного підходу у підготовці професіоналів з економічної безпеки
Результативність розуміється як систематична прикладна діяльність людини, системне мислення, що ґрунтується на наукових підходах і теоріях, а також на найкращих прикладних випадках, оприлюднених методах і комунікаціях, що фокусуються на досягненні гуманістичних результатів та зростанні вартості бізнесу ( <i>T.O'Driscoll</i> )	При формуванні прикладних аспектів акмеобезпекології
Базою визначення результативності діяльності підприємства є потреби споживачів, їх запити та природа виникнення потреб ( <i>O. I. Олексюк</i> )	У процесі узгодження інтересів стейкхолдерів

Бурхливий розвиток теорій результативності є закономірним слідством копіткої праці зі спостереження науковцями сучасних економічних процесів. Водночас, розвиток теорій результативності є передумовою поглиблення та удосконалення школи економічної ефективності, головні положення якої слугують цілям адекватного подолання низки методологічних прогалів у цій сфері. Наприклад, в [3] виокремлено такі наукові підходи до розуміння результативності як на теоретичному, так і на емпіричному рівнях:

- результативність як імплантат в теоріях економічної ефективності;
- результативність як прикладна компонента теорій економічної ефективності;
- результативність як етап подальшого розвитку теорій економічної ефективності.

Загалом сутність таких економічних понять як ефективність, продуктивність, економічність, якість, результативність, прибутковість полягає в оцінці досягнутого на певний момент часу ступеню розв'язання відповідного економічного завдання, тоді як з поняттям "результат" можуть пов'язуватися як характеристики виконання одного з таких завдань, так і характеристики перебігу процесу їх виконання, не виключається також варіант збігу першого і другого варіантів.

Свого часу П. Друкер (Peter Drucker) указував на необхідність розмежування двох фундаментальних категорій: результативності (performance), з якою він пов'язував відповідь на запитання як щось робити правильно, та ефективності (effectiveness), під якою розумів відповідь на запитання як правильно щось робити. Відмінність у трактуванні вказаних категорій також відображена у рекомендаціях щодо оцінки та вимірювання результативності діяльності, розроблених Організацією економічної кооперації та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development), про що йдеться в [7]. У цих рекомендаціях під результативністю розуміється рівень, який відображає масштаб досягнення цілей діяльності або те, наскільки повно будуть реалізовані майбутні цілі розвитку певного суб'єкта з урахуванням їх відносної значущості.

При цьому зазначається, що поняття "результативність" пов'язане з поняттям "ефективність" за своєю сутністю та відображає сукупну міру якості чи переваг виконуваної діяльності, тобто вказує на те, до якого рівня діяльність вже досягла чи досягне поставлених цілей за допомогою обраного способу.

Водночас, на відміну від результативності, ефективність визначається як міра економічності витрат ресурсів (фондів, часу, енергії тощо) та їх перетворення у соціально-економічні результати. Суттєвим також є розмежування термінів "ефект" і "результат". Ефект означає цілеспрямовану чи спонтанну зміну, яка прямо або опосередковано пов'язана з реалізованою дією (операцією), тоді як результат завжди є наслідком виконаних дій, трансформованим у продуктах, накопичених активах, наданих послугах тощо.

Результатом також вважаються зміни, але які є наслідком виконаних дій, що формують отримання кінцевих результатів.

Отже, якщо ефективність виступає більш аналітичним співвідношенням між ресурсами та результатами економічної діяльності і має, незважаючи на урізноманітнення, здебільшого технічний характер, то результативність являє собою сукупність відносин між економічними суб'єктами, споживачами результатів економічних процесів, їх ставленням до перспектив підприємства. Саме цей аргумент є одним із вирішальних доказів доцільності встановлення результативності управління економічної безпеки підприємства.

Найбільш вагомим дослідженням з питань результативності діяльності підприємств в Україні сьогодні належать О.І. Олексюку [7], який виділяє такі підходи до результативності економічної діяльності: частковий, технічно-кібернетичний, інформаційно-інтегруючий, гуманістичний та гіпотетичний. Розглянемо можливості використання кожного із зазначених підходів в управлінні економічною безпекою підприємства (табл. 1.4).

Виходячи із результатів встановлення доцільності застосування ключових елементів її дефініцій та можливостей використання підходів до результативності в управлінні економічною безпекою підприємства, можна дійти наступного висновку: результативність управління економічною безпекою підприємства є мірилом досягнення сукупності цілей такого управління, а саме, міри узгодження інтересів внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів підприємства, ступеню захищеності від загроз та надійності створеного ресурсного забезпечення.

Розглядаючи питання результативності управління економічною безпекою підприємства з цієї точки зору, маємо зазначити, що цілі підприємства, як складної соціотехнічної системи, далеко не завжди можуть бути сформульованими доволі чітко (наприклад, це може стосуватися стратегічних цілей управління економічною безпекою підприємства), що суттєво ускладнює оцінку результативності.

**Використання наукових підходів до результативності в управлінні економічною безпекою підприємства**

Науковий підхід	Сутність підходу	Можливість використання в управлінні економічною безпекою підприємства
Частковий	Передбачає дослідження результативності як одного з часткових критеріїв організаційної ефективності, в основному у межах цільової концепції управління, яка до цільової оптимізації параметрів організаційної ефективності	В контексті вибору способів досягнення кожної зі складових тріади цілей (окремо); у процесі узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів підприємства
Технічно-кібернетичний	Результативність визнається інтегратором поєднання різномірних критеріїв ефективності економічної діяльності, наслідком якого має бути інтенсивний розвиток моделювання виробничо-комерційних систем різних рівнів	У процесі створення ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства
Інформаційно-інтегруючий	Визначає результативність як систему часткових критеріїв і параметрів ефективності економічних процесів, наприклад, таких як якість, прибутковість, гнучкість, економічність тощо. В центрі уваги цього підходу перебувають інформаційні і комунікаційні системи підприємства	Може слугувати своєрідним інформаційним полем, що поєднує різні підсистеми управління економічною безпекою підприємства, оскільки розвиток цього підходу є однією з передумов формування потужного ринку інформаційно-програмних рішень в управлінні результативністю
Гуманістичний	Зводиться до максимально повного урахування трудового потенціалу економічних систем, що передбачає зміщення завдань дослідження результативності економічної діяльності у сферу управління трудовими ресурсами	Оскільки основна увага приділяється максимізації використання здібностей окремих індивідів і соціальних груп, найкращі можливості використання стосуються технологій розробки, прийняття та реалізації відповідних управлінських рішень
Гіпотетичний	Орієнтований на соціум у межах теорій організаційної ефективності та інтенсивного використання інформаційно-інтелектуальних складових задоволення потреб споживачів	Найбільш доцільним може бути при формуванні управління економічною безпекою підприємства на засадах корпоративної соціальної відповідальності

Крім того, якщо навіть цілі сформульовані досить чітко, проте їх занадто деталізовано, то це може суттєво ускладнювати згортку деталізованих оцінок складових результативності управління економічною безпекою підприємства, що може негативно вплинути на формування загального показника такої результативності через неоднозначність та суперечливість його лінгвістичного тлумачення.

Таким є погляд на результативність управління економічною безпекою підприємства з позиції досяжності поставлених цілей. Однак, тлумачити результативність можна й інакше. Зокрема, дещо іншим є погляд на результативність управління економічною безпекою підприємства з позиції зіставлення досягнутих результатів, представлених у вартісному вигляді, та витрачених на їх досягнення коштів. Такий погляд зазвичай асоціюється з економічною ефективністю, але водночас може бути використаний при визначенні результативності управління економічною безпекою підприємства, звичайно, за умов зіставності у часі та просторі вартісного виразу результатів та витрачених для їх досягнення коштів. Існує ще один погляд на результативність управління економічною безпекою підприємства, сутність якого полягає у зіставленні досягнутих результатів такого управління з еталоном.

Цей погляд можна визнати спорідненим бенчмаркінгу, його використання може бути доцільним у тих випадках, коли менеджменту підприємства вкрай необхідно з'ясувати "запас міцності" підприємства у протистоянні існуючим та потенційним загрозам.

Слід також зазначити, що результативність управління економічною безпекою підприємства має перебувати у площині логіки її керованості. Така вимога є постулатом, оскільки порушення логіки керованості економічної безпеки підприємства є першою найважливішою перешкодою досягнення результативності такого управління, яка, істотно гальмуючи процес управління економічною безпекою підприємства, автоматично стає загрозою не тільки, власне, економічній безпеці, але й розвитку підприємства загалом [2].



Таким чином, логіка керованості економічної безпеки підприємства має розглядатись як один з визначальних чинників результативності її управління. Інакше кажучи, між управлінням економічною безпекою підприємства, логікою керованості такого управління та результативністю існує складна взаємодія і взаємозалежність, яка відповідає за певні наслідки, як це показано на рис. 1.7.

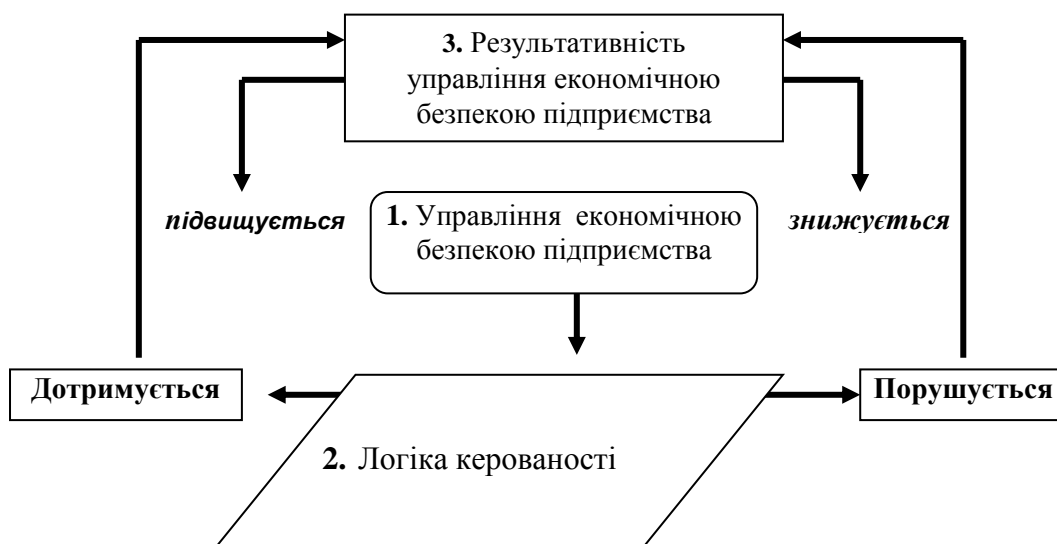


Рис.1.7. Наслідки порушення логіки керованості економічної безпеки підприємства [9-12].

Таким чином, якщо визнати імперативом сукупного результату управлінської діяльності досягнення певного рівня економічної безпеки підприємства, то маємо зазначити, що такий результат створюється внаслідок здійснення тривалого процесу, який має велике число ітерацій та потребує подальшого проведення спеціальних наукових розвідок щодо остаточного створення його теоретичного підґрунтя.

Отже, управління економічною безпекою підприємства є достатньо складним процесом. Є декілька головних причин, які зумовлюють таку складність: по-перше, кількість інтересів, які мають підлягати узгодженню, є достатньо великою та вкрай неоднорідною, по-друге, узгодження інтересів є не одномоментним актом, а складною і тривалою дією, яка має, виходячи з авторського розуміння економічної безпеки та тлумачення акмеобезпекології,

досягти гармонійного стану. Пошук гармонії є споконвічною метою дослідників. Альберт Ейнштейн (Albert Einstein), наприклад, тлумачив перманентне тяжіння до гармонії як релігійність вчених, яка, на його думку, полягає у захопленому схилинні перед законами гармонії.

Гармонізація у найбільш широкому розумінні визнається як процес, перебіг якого воліє гармонії та, водночас, навчає гармонійності. Проте між гармонією та гармонізацією є певні відмінності.

Гармонія – це певний стан, а інколи навіть лише момент, тоді як гармонізація за своєю природою є процесом. Гармонізацію також не слід ототожнювати з уніфікацією, оскільки остання завжди спрямована на ліквідацію будь-яких відмінностей, чого гармонізація, навпаки, уникає та не визнає. Проте, перш ніж зануритися у дослідження результативності управління економічною безпекою підприємства, маємо навести ще деякі додаткові аргументи з приводу того, чому саме гармонізацію обрано підґрунтям даного блоку дослідження. Для цього, виходячи з імперативності мети узгодження інтересів в управлінні економічною безпекою підприємства, розглянемо розуміння згоди, узгодження та узгодженості в різних галузях знань (табл. 1.5).

Як видно зі змісту табл. 1.5, згода, узгодження і узгодженість є принципово важливими, методологічно, логічно й гносеологічно навантаженими феноменами. Так, результати досліджень, проведені М.Г. Алієвим, [10] показали, що згода (узгодженість), як і незгода (неузгодженість) належать до базисних форм організації природного, соціального й духовного світів. Вони близькі до гармонії (й дисгармонії), симетрії (й асиметрії), залежності (й незалежності), обумовленості (й не обумовленості).

Разом з тим, згода і узгодженість мають властивості бути обмеженими у часі, причому згода може бути більш тривалою, ніж узгодженість. Однак і згода, і узгодженість є елементами іманентної двобічної належності: з одного боку – до процесу узгодження, а з іншого – до сутнісних ознак найвищої точки (точки акме) в такому процесі – гармонії.

## Розуміння згоди, узгодження та узгодженості в різних галузях знань

Галузь знань	Форма прояву	Тлумачення	
<b>Згода</b>			
<i>синонімічний ряд</i>			
<i>consent</i> <i>consensus</i> <i>accord</i> <i>compliance</i> <i>assent</i> <i>concord</i> <i>tune</i> <i>adhesion</i>	- згода	<i>unison</i> <i>consonance</i> <b>harmony</b> <i>oneness, unity</i> <i>understanding</i> <i>agreement</i> <i>accordance</i> <i>approbation</i>	- <i>унісон</i> - <i>співзвуччя</i> - <b>гармонія</b> - <i>єдність</i> - <i>розуміння</i> - <i>угода</i> - <i>відповідність</i> - <i>схвалення</i>
Філософія [5]	Категорія	Характеризується ознаками загальності, якісної специфічності та субординації з іншими філософськими категоріями і довідності властивостей. Згода є реальною у всіх сферах мертвої, живої і розумної природи, перебуває в станах єдності і різноманіття форм та набуває тим більшого ускладнення, чим більш високим є ступінь природних взаємозв'язків	
Фізика	Спосіб взаємодії	Якісно визначений та специфічний спосіб взаємодії тіл, елементів і систем, що характеризує процес з'єднання протилежностей, їх співвіднесення одного з іншим, досягнення гармонійності, симетричності і пропорційності в різних співвідношеннях. У вужчому розумінні згода - це здатність тіл, систем та їх елементів набувати інших властивостей та оволодівати іншими функціями	
<b>Узгодження</b>			
<i>синонімічний ряд</i>			
<i>coordination</i> <i>agreement</i> <i>alignment</i> <i>negotiation</i> <i>matching</i> <i>reconciliation</i> <i>concordance</i>	- <i>координація</i> - <i>угода</i> - <i>вирівнювання</i> - <i>переговори</i> - <i>відповідність</i> - <i>узгодження</i> - <i>відповідність</i>	<i>adjustment</i> <i>agreements</i> <i>accommodation</i> <i>concord</i> <i>reconcilement</i> <i>adapting</i> <i>dovetailing</i>	- <i>корегування</i> - <i>угоди</i> - <i>акомодація</i> - <i>згода</i> - <i>примирення</i> - <i>приспособування</i> - <i>переплетення</i>
Філософія	Гносеологія узгодження	Характеризує різні стани узгодження в природі та суспільстві й пояснює сутність протилежної категорії – неузгодження. Конкретизацію ця категорія отримує у формах узгодження, одноголосності і взаємоузгодженні, тоді як неузгодження набуває форм самонеузгодження, розбіжності, зіткнення, конфлікту	
Соціальна філософія	Атрибутивні характеристики	Атрибутивні характеристики родового поняття згоди конкретизуються стосовно соціальних якостей людини, тобто розглядаються як ухвалення, схвалення, солідарність, підтримка, підтвердження, пристосування, співчуття	
Соціологія політологія	Консенсус	Характеризується відсутністю заперечень по істотних питаннях в процесі ухвалення нормативного документа (стандарту) у більшості зацікавлених сторін. При цьому консенсус не передбачає повної єдності	
Управління	Конгруентність	Конгруентність ( <i>лат. congruen</i> – зіставний, відповідний) в управлінні розглядається як різновид узгодження, водночас є властивістю управління як системи і процесу	
<b>Узгодженість</b>			
<i>синонімічний ряд</i>			

Продовження табл. 1.5

<i>Consistency</i> <i>coherence</i> <b><i>harmony</i></b> <i>consensus</i> <i>conformity</i> <i>congruence</i>	<i>послідовність</i> <i>послідовність</i> <b><i>гармонія</i></b> <i>згода</i> <i>відповідність</i> <i>відповідність</i>	<i>coherency</i> <i>concurrence</i> <i>concurrency</i> <i>consentaneity</i> <i>concent</i> <i>ensemble</i>	<i>послідовність</i> <i>збіг</i> <i>паралелізм</i> <i>узгодженість</i> <i>згода</i> <i>ансамбль</i>
Кібернетика	Узгодженість як властивість системи	Одна з найскладніших й найбільш неоднозначних властивостей системи, відповідно до якої система перебуває в узгодженому стані до початку деяких змін і повинна залишитися в такому стані після їх завершення. Не можна плутати вимогу узгодженості (координації) з вимогами цілісності	
Математика	Конкордація	Процедура, за допомогою якої можна встановити міру узгодженості точок зору або думок. Традиційно використовується при роботі з експертами, які мають точки зору, що не співпадають	
Психологія	Теорія узгодженості	Сутність теорії полягає у твердженні того, що люди бажають узгоджувати свої дії з переконаннями. Передбачається, що відсутність узгодженості викликає психологічний дискомфорт і тому, коли переконання не відповідають поведінці людини, це спонукає до її дій щодо відновлення відповідності одного з іншим. Складовими цієї теорії є теорія балансу, теорія конгруентності та теорія когнітивного дисонансу	
Акмео-безпекологія ( <i>akmesecuritas</i> )	Теорія управління економічною безпекою підприємства	Розглядається з точки зору найвищого щабля в узгодженні, яким є гармонізація, що розглядається як найвища міра узгодження (або узгодженості) інтересів зовнішніх та внутрішніх стейкхолдерів підприємства в процесі управління його економічною безпекою	

Цей факт можна чітко простежити, розглянувши наведені в табл. 1.5 синонімічні ряди досліджуваних понять згоди, узгодження й узгодженості.

Якщо виходити з твердження про результативність як міру досягнення поставлених цілей (беручи за аксіому правильність їх постановки), то проблематику результативності управління економічною безпекою підприємства, досліджувану з позиції акмео-безпекології, слід неодмінно вивчати з точки зору гармонізації.

Сучасні наукові дослідження, які належать до різних царин, а, отже, і науковці з різних галузей знань, переймаються питаннями пошуку гармонії у дещо новому форматі, а саме – досліджують процеси гармонізації. Якщо сутність гармонії полягає в підтримці трьох рівноважних станів – рівноваги всередині системи, рівноваги системи з навколишнім середовищем та рівноваги між двома цими рівновагами, то гармонізація є процесом, спрямованим на досягнення такої триєдиної гармонійності. Очевидно, що гармонізація як

процес, який реалізується в складних соціально-економічних системах, домінує над гармонією, яка є нетривалим станом.

Останнім часом інтерес до вивчення чи, принаймні, спостереження процесів гармонізації соціально-економічних систем істотно зріс. Кількість публікацій за цією тематикою постійно збільшується. Є декілька причин, які можуть це пояснити.

Головною причиною є те, що сучасний світ стає все більш глобалізується, тобто невмолимо рухається у бік стирання кордонів, інтернаціоналізації бізнесу, ринку праці, освіти тощо. Такий процес є об'єктивним і тому невблаганним. Однією з найкращих можливостей для будь-яких соціально-економічних систем функціонувати у глобалізованому світі є гармонізація їх інтересів з інтересами суб'єктів і систем, що з ними взаємодіють.

Зрозуміло, що гармонізація інтересів може коштувати витрат певних ресурсів, але протистояння глобалізації та її наслідкам може коштувати значно дорожче та, зокрема, потребувати не лише значних витрат, але й призводити до втрат певних ресурсів та навіть руйнування соціально-економічних систем, які чинять опір глобалізації. Проте останню постановку питання, доволі агресивну, неможна визнати абсолютно безперечною, оскільки у випадку, коли мова йде про об'єктивну необхідність захисту інтересів підприємства чи будь-якої іншої соціально-економічної системи, певний опір має чинитися, тобто має здійснюватися певна силова протидія. Однак контекст даного дослідження не передбачає детального вивчення силової протидії, оскільки гармонізація є функцією належності до несилової взаємодії.

Відповідно до [4] під несиловою взаємодією розуміється взаємодія на рівні фізичних, біологічних, соціальних, технологічних, економічних та інших систем, яка полягає в обміні інформацією з метою формування у контрагентів, що взаємодіють, стану відповідності, тобто гармонізації. В основі такої взаємодії лежить інформація, під якою, в свою чергу, в теорії несилової взаємодії розуміється категорія належності до істини. Прикладний аспект гармонізації на основі несилової взаємодії вивчається в [23], де сутність

гармонізації розглядається в контексті проектного менеджменту як сукупність дій та завдань з приведення у відповідність двох та більше систем шляхом встановлення загальних принципів, термінології та правил їх розвитку. Інакше кажучи, в основу такого розуміння гармонізації покладено ідею побудови мостів між понятійним апаратом систем, функціонування яких має підлягати гармонізації. Кожен такий міст розглядається як окремий компонент гармонізації. При цьому в [4, с. 39] зазначається, що гармонізація систем є можливою лише за умов, коли вони побудовані на однакових або близьких за змістом принципах, оперують однаковими термінами та володіють окремими елементами, між якими можлива взаємодія. Взаємодія, перш за все, стосується інформаційного змісту відносин між системами, а, отже, джерелом несилової взаємодії виступають саме розбіжності в такій змістовній складовій відносин як інформаційна. Не можна не погодитися з Ю.М. Теслею [4], що теорія несилової взаємодії може виступати принципово новим підґрунтям гармонізації систем, причому не тільки в частині якісних, але і кількісних характеристик, проте не можна й не заперечити, що математизація гармонізації інтересів соціально-економічних систем, яку застосовує автор, є доволі складним процесом, результати якого можуть бути недосконалими, труднощі при використанні у практичній діяльності підприємств - суттєвими.

Іншою, доволі вагомою причиною підвищення зацікавленості науковців у вивченні питань гармонізації є те, що управління будь-якими складними соціально-економічними системами, до числа яких, безперечно, належать підприємства, погано піддаються такій улюбленій науковцями процедурі, як оптимізація. Наприклад, здійснення оптимізації економічних інтересів підприємства в рамках побудови лінійної моделі слід вважати утопією (з огляду на унеможливлення її верифікації).

Відповідно до [3-9] гармонізація інтересів є досягненням рівної зацікавленості в здобутті певних економічних результатів, гармонізація може мати внутрішнє (ендогенне) або зовнішнє (екзогенне) спрямування та економічний, політичний, соціальний, загальносвітовий, державний,

регіональний або локальний (місцевий) характер. Ендогенна гармонізація, яка має бути "атомом" управління економічною безпекою підприємства, здійснюється шляхом прийняття й реалізації управлінських рішень щодо узгодження інтересів внутрішніх стейкхолдерів підприємства та формування необхідного для цього ресурсного забезпечення.

Гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього та внутрішнього середовища є ландшафтом, що постійно змінюється, і тому потребує перманентно адаптивної організації діяльності. В умовах функціонування та взаємодії із багатьма суб'єктами соціально-економічних відносин, гармонізація є шляхом досягнення результатів в рамках власного спектру інтересів. У ширшому розумінні гармонізація інтересів – це дії щодо задоволення інтересів двох або більше взаємодіючих сторін.

З економічної точки зору гармонізацію визначають як процес взаємного узгодження, систематизацію, уніфікацію, координування, упорядкування, забезпечення взаємної відповідності економічних інтересів, процесів та відносин, подолання невиправданих розбіжностей (відмінностей), що виникають по горизонталі, які можуть створити уявлення про нерівність становища суб'єктів економічних відносин. Отже, при гармонізації унеможливаються будь-які односторонні переваги одного економічного суб'єкта над іншим в сфері задоволення їх інтересів, кожен з учасників взаємодії задовольняє певну сферу власних інтересів завдяки взаємодії з іншими суб'єктами. Тому гармонізацію інтересів слід розглядати крізь призму законів, які відповідають її природі, чи не найважливішим з яких є закон золотого перетину. Встановлюючи взаємозалежність та взаємообумовленість ефективності управління діяльністю підприємства та результативності управління його економічною безпекою, маємо зважити й на те, що у сучасній управлінській науці не можна користатися лише констатацією фактів. Інакше кажучи, констатуючий рівень розвитку такої науки сьогодні можна вважати вичерпаним.

Сучасна парадигма управління діяльністю підприємства, з якої б точки зору вона не розглядалася – чи то ефективність управління, чи то забезпечення конкурентоспроможності чи економічної безпеки підприємства – все одно має носити виключно динамічний та випереджальний характер.

Отже, час реактивного управління стосовно всієї діяльності підприємства минув, його прояви можна вважати виправданими лише на рівні прийняття поточних рішень. Виходячи з цього, можна стверджувати, що існує така залежність: чим вищим є рівень ефективності управління, тим вищою має бути результативність управління його економічною безпекою, проте така залежність не є однозначною, крім того, є такою, що важко підлягає вимірюванню, оскільки, з одного боку, існує достатньо велика сукупність видів ефективності управління діяльністю підприємства за наслідками отриманого результату, а з іншого боку – вектори ефективності управління діяльністю підприємства та досягнення результативності управління його економічною безпекою можуть не співпадати і, навіть, бути протилежними.

Поняття «рішення» (англ. decision) у науковій літературі трактується по-різному. Воно розуміється і як процес, і як акт вибору. Основна причина неоднозначного трактування поняття «рішення» полягає в тому, що повсякчас у розуміння цього поняття вкладається зміст, який відповідає конкретному напрямку досліджень. Тож під кутом зору питання, що розглядається, управлінські рішення мають бути спрямовані на досягнення цілей управління економічною безпекою підприємства.

Визначення міри гармонізації інтересів стейкхолдерів підприємства як домінуючої мети управління економічною безпекою підприємства також пропонується здійснювати з використанням правил золотого перетину. У цій частині монографічного дослідження такі правила інтерпретовані щодо форми чотиригранної піраміди, побудованої в контексті розв'язання питання узгодження економічних інтересів, що посідає центральне місце в управлінні економічною безпекою підприємства. З цієї причини на особливу увагу заслуговує вимірювання ефективності взаємоузгодження економічних інтересів



стейкхолдерів підприємства. Особливістю такого вимірювання є його випереджальний характер.

Традиційно показники ефективності є констатуючими та розрахованими з використанням ретроспективної інформації, але, зважаючи на те, що сам процес управління економічної безпеки підприємства за своєю сутністю є попереджувально-превентивним, застосування традиційних показників ефективності унеможлиблюється. Виходячи з цього, пропонується розглядати процес взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів підприємства «з кінця», тобто орієнтуючись на попередньо визначений (наприклад, шляхом прогнозування) рівень ефективності такого взаємоузгодження.

Загрози конкурентів на безпеку підприємства завжди обумовлені тим, наскільки сумлінні (несумлінні) методи конкурентної боротьби обирає підприємство-конкурент. Види конкурентної боротьби носять абсолютно різнонаправлений характер та мають по-різному розглядатися в контексті економічної безпеки підприємства. Сумлінна конкурентна боротьба полягає в тих зусиллях, що спрямовані на виживання в ній, направлені на підвищення ефективності діяльності самого підприємства шляхом підвищення та удосконалення якості продукції та стримання конкурентоспроможної ціни на продукцію при цьому [3]. Однак найбільший негативний характер несуть загрози, пов'язані з несумлінними методами конкурентної боротьби. Визначивши основні загрози з боку як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів, доцільно оцінити рівень економічної безпеки підприємства у взаємодії з його стейкхолдерами шляхом визначення інтегрального показника. Г.Б. Веретенникова пропонує визначати інтегральний показник рівня економічної безпеки підприємства з боку тільки зовнішнього середовища, але для всебічного вивчення безпеки у зв'язку зі всіма стратегічно важливими стейкхолдерами пропонується враховувати ще й внутрішнє середовище організації.

Серед актуальних загроз у зовнішньому просторі України залишаються: криза міжнародної системи безпеки із загостренням конкуренції між світовими

центрами сили; інтенсифікація процесів мілітаризації світу, окремих регіонів і держав; надмірне антропогенне навантаження на довкілля та інші. У внутрішньому безпековому середовищі країни системними проблемами є: криза системи державної влади (корумпованість державних інститутів, їх неспроможність надавати адекватні відповіді на виклики сучасності, криза суспільної довіри до них тощо); критичне зростання рівня загроз енергетичній безпеці; соціально- демографічна криза, низький науково-технологічний рівень розвитку тощо.

Процес вимірювання ефективності взаємоузгодження економічних інтересів стейкхолдерів підприємства потребує використання сукупності критеріїв. Такі критерії необхідні для співставлення різних варіантів взаємоузгодження та вибору найкращого з них, а також для оцінки ступеня досяжності поставленої мети. Критерій оцінки ефективності рішень повинен мати кількісний вираз, найбільш повно відображати результати рішень, бути простим і конкретним. Правильний вибір критерію ефективності еквівалентний правильному формулюванню завдання, оскільки нерідко сам критерій сприяє визначенню напрямків рішення задачі. Вибір критерію ефективності є досить складним завданням. Невірно обраний критерій може призвести до помилкових висновків, тому необхідно враховувати наступне. Критерієм може бути як один, так і кілька показників. Однак часткові критерії (для окремих підсистем підприємства) повинні бути ув'язані із загальносистемним критерієм щодо інтересів підприємства в цілому. Якщо кількість критеріїв є досить великою, їх варто згрупувати, після чого з більш важливої групи вибрати основний критерій. Робота з вибору критерію здійснюється на рівні логічних міркувань та інтуїції.

### **Список використаних джерел**

1. Аванесова Н.Е. Аналітичний погляд на теорії забезпечення економічної безпеки // Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості. 2017. № 2 (2).

2. Аванесова Н.Е., Мордовцев О.С., Сергієнко Ю.І. Теоретико-методичні засади ідентифікації та взаємозв'язку впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку промислового підприємства. *Бізнес інформ*, №9, 2020, с. 20-28.
3. Васильєв О. В. Формування системи управління економічною безпекою промислових підприємств / О. В. Васильєв, В. І. Мейта. // *Економічний аналіз*. – 2013. – С. 138–145.
4. Дикань В.Л. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. / В.Л. Дикань І.В. Воловельська, О.В. Маковоз. - Харків: УкрДАЗТ, 2011. – 266 с.
5. Дикань В. Л. Стратегія забезпечення економічної безпеки промислових підприємств / В. Л. Дикань, К. М. Божко. // *Вісник економіки транспорту і промисловості*. – 2018. – №63. – С. 150–158.
6. Іванків О. Діагностика загрози економічній безпеці підприємства й напрями їх нівелювання в умовах євроінтеграційних процесів / О. Іванків. // *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*. – 2016. – №1. – С. 40–45.
7. Логутова Т. Г. Економічна безпека підприємства: сутність, завдання та методи забезпечення / Т. Г. Логутова, Д. І. Нагаєвський. // *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. – 2011. – С. 204–207.
8. Черкасова С. О. Формування організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств / С. О. Черкасова. // *Економіка: реалії часу*. Науковий журнал. – 2013. – С. 22–27.
9. Бабаєв В. М. Логіка для інженерів: підручник / В. М. Бабаєв, С. М. Пазиніч, О. С. Пономарев – Харків: ХНАМГ, 2007. – 537 с.
10. Вопросы инновационной политики и экономической безопасности деятельности предприятий. / Под ред. Е. А. Олейникова. – М. : 1992 – 210 с.  
Воротіна Л. І. Життєвий цикл підприємства як прояв його «економічної безпеки» : [електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.niurr.gov.ua/ukr/econom/krugly\\_stil\\_28.12.99/vorotina.htm](http://www.niurr.gov.ua/ukr/econom/krugly_stil_28.12.99/vorotina.htm) 55. Гавва В. Н.

Потенціал підприємства: формування та оцінювання : [навчальний посібник] / В. Н. Гавва, Е. А. Божко. – К. : ЦНЛ, 2004. – 224 с. 56. Гаврилова О. В. Розробка методики оцінювання економічної безпеки підприємства / О. В. Гаврилова. – Режим доступу : // <http://imad.vstu.vinnica.ua>

11. Доровской А. Н. Экономическая безопасность в системе национально-государственных интересов: автореф. дис. ... канд. экон. наук. 08.00.01 – Экономическая теория / Антон Николаевич Доровской. – Саратов, ГОУ ВПО «Саратовский государственный социально-экономический университет», 2008. – 18 с.

12. Дубецька С. П. Економічна безпека підприємств України / С. П. Дубецька // Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів науково-практичної конференції, Київ, 16-17 травня 2001р. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2003. – С. 146–171.

13. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку): [навч. посіб. для вищих навч. закл.] / Н. Р. Нижник, Г. П. Ситник, В. Т. Білоус. – К. : Преса України, 2000. – 304 с.

14. Нели Э. Призма эффективности: Карта сбалансированных показателей для измерения успеха в бизнесе и управлении им : [Пер. с англ.] / Э. Нели, К. Адамс, М. Кенерли – Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2003. – 400 с. 198.

15. Нестеренко В. Ю. Методика оцінки слабких сторін підприємства, що сприяють його рейдерському захопленню / В. Ю. Нестеренко // Коммунальное хозяйство городов. Научно-технический сборник. Серия: Экономические науки. – К. : Техника, 2008. – № 85. – С. 344–349. 199. Низенко Э. И. Обеспечение безопасности предпринимательской деятельности: [учебное пособие] / Эдуард Иванович Низенко. – К. : МАУП, 2003. – 124 с

16. A National Security Strategy for a new century // [www.whitehouse.gov](http://www.whitehouse.gov) 314. Ansell Ch. Debating Governance // American Political Science Review.– 2002.–

Vol. 96.– № 3.– P. 668–669. 315. Beer S. The Heart of Enterprise / Stafford Beer / John Wiley & Sons, 1994. – 582 p. 316.

17. Betriebswirtschaftlicher Ausschuss des Zentralverbandes der Elektronischen Industrie e.V. ZVEI-Kennzahlensystem. Ein Instrument der Unternehmenssteuerung, 3. Aufl. Frankfurt / M, 1976.

18. Checkland P. B. Towards a system-based methodology for real-world problem-solving // Systems behavior (J. Beison and G. Peters, eds.). L., 1976. – P. 51–77.

19. Cyert, T. & March, H. (1989), A Behavioural Theory of the Firm, Prentice Hall, Cambridge. 319. Debating Governance: Authority, Steering, and Democracy / Ed. Jon Pierre. Oxford: Oxford University Press. – 2000.– P. 1.

20. Gleich R. Das System des Performance Measurement: Theoretisches Grundkonzept, Entwicklungs- und Anwendungsstand. Munchen: Vahlen, 2001.

21. Gleich R. Performance Measurement. Grundlagen, Konzepte und empirische Erkenntnisse // In Controlling. 2002. Heft 8/9, August/September. 322. Goldratt E. Theory of Constraints / Eliyahu Goldratt – North River Press, 1994. – 160 p

22. Freeman, R.E., Harrison, J.S., Wicks, A.C., Parmar, B.L., Ne Colle, S. Stakeholder Theory. The state of the art // books.google.com. 12. Jones, T., Wicks, T. (1999). Convergent Stakeholder Theory. Academy of Management Review, 4: 887–910.

23. Post, J.E., Preston, L., Sachs, S. (2002). Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth. Stanford University Press, California. 320 p.

## 1.4 SYSTEM OF ORGANIZATION AND MANAGEMENT OF PERSONNEL SECURITY OF THE ENTERPRISE

*Olha Marchenko*

*PhD (Economics Sciences), Associate Professor, Associate Professor of the  
Department of Finance and Credit*

*ORCID: 0000-0002-3906-9000*

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture*

Chumarin defines personnel security "as a process of preventing negative effects on the company's economic security caused by risks and threats associated with personnel, its intellectual potential and labour relations in general" [3]. T. Vetoshkina, N. Kurshakov share this opinion. According to this approach, personnel security is considered as a process, that is, a set of certain stages that enable analyzing this activity as an interdependent chain of elements as well as formalizing theoretical models.

A. Jobava and O. Chernyak reveal the concept of personnel security considering its goals: "personnel security is a set of procedures aimed at preventing illegal actions or assisting them from the side of the personnel of an enterprise" [4]. L. Goncharenko relates problems of the development of staff resources of an organization and ensuring personnel security, and considers personnel security as "the protection of social progressive interests of an organization in developing and improving its human capital, supporting an effective system of human resources management and minimizing the risks of the company related to its staffing component" [5, p. 365].

V. Heyets considers personnel security as a legal and informational support of the personnel management process: solving legal issues of labour relations, preparing regulatory documents that manage them, providing all units of personnel management with necessary information [6]. A. Myryushchenko considers the personnel security of a company as the activity aimed at creating conditions for a

company's operation which ensure the protection of the company's interests against risks and threats associated with its own personnel [7].

This idea differs from other ones by the fact that personnel security is considered as an activity aimed at maintaining a guaranteed security of an organization. However, the author's position regarding the result of security which is defined as "the guaranteed protection of the interests of an organization" as well as regarding the subject of security which guarantees such a result remains unclear.

The definitions suggested by L. Lyubavsky and D. Belyaykin have similar shortcomings; these authors consider personnel security of an organization as a proper degree of its protection against any threats associated with its personnel [8, p. 12]. Such authors as M.O. Kizim and T. S. Klebanov consider personnel security as a state of protection of social progressive interests of an organization in developing and improving its human capital, supporting an effective system of human resources management and minimizing the risks of the company related to its staffing component [6].

A. Kybanov gives the most complete definition considering personnel security as "the general direction of personnel work, a set of principles, methods, forms of the organizational mechanism for processing goals and tasks aimed at preserving, strengthening and developing personnel resources, at building a responsible and highperformance cohesive team capable to react timely to constantly changing market requirements taking into account the organization's development strategy" [9].

Summing up, personnel security should be defined as an activity aimed at creating conditions for stable operation and development of an enterprise which ensures the protection of the interests of an enterprise against risks and threats associated with its own personnel, and the personnel against internal and external threats, such as blackmailing, labour pirating, attacking the lives and health of employees, etc.

It is a synthetic category of economic theory, human resources management, sociology of management and labour economics. The analysis of personnel security

definitions makes it possible to make a number of conclusions, namely: the necessity of personnel security is linked with the high level of reliability and scale of both property and nonproperty losses of a modern enterprise, and the causes of these losses are directly related to its personnel; most researchers associate the process of ensuring personnel security with the process of protecting the interests of an organization against threats coming from its staff. Within the considered approaches, threats to the security of an organization from the personnel side are detailed, while threats to the safety of employees are not highlighted; approaches to ensuring the safety of personnel are often limited to solving the issues of their physical protection that means the protection against threats and attacks "from outside" (blackmailing, labour pirating, attacking the lives and health of employees). Particular attention is paid to the external environment of enterprises operation that is characterized by a significant number of conflicts at all levels of the hierarchical structure, unfair competition, rapid growth of inflation, ineffective state regulation of economic processes.

All these factors finally lead to extreme variability and uncertainty of external environment, and, consequently, to unpredictable and absurd actions taken by the representatives of the internal environment of an enterprise. Defining the objects and subjects of personnel security, it should be noted that employees of an enterprise in this case can be positioned simultaneously both as objects and subjects of potential threats. An employee of an enterprise may be subject to such threat from the side of a competitive opponent if he is prone to damage the confidence of the employer releasing confidential information. Various methods may be used for this purpose (bribery, blackmailing, etc.).

If an employee accepts an offer of a competitive opponent of his employer, his status automatically changes. This employee is not the object of threat to personnel security, he becomes its subject, while the object is the information security of the organization. An exception from this rule is the situation when property or non-property damage done to the organization by its employee is not the result of



malicious intent, but irresponsibility, that is, ignoring the employer's requirements in the sphere of security.

The purpose of the work is to give scientific and theoretical grounds and to develop practical recommendations for improving personnel security of enterprises under conflict environment. In order to achieve the set goal the following tasks should be solved: the essence and basic elements of personnel security as an object of management under conflicts should be determined; the system of indicators of assessing the state of personnel security at industrial enterprises should be analyzed; the methodological approach to defining the integral indicator of personnel security of industrial enterprises should be developed; industrial enterprises should be grouped according to the personnel security profile of an enterprise; recommendations as for counteracting to the threats to personnel security should be developed for some enterprises of the Kharkiv region that were selected as examples.

On the basis of systematization of approaches to definition of "personnel security" the essence and basic elements of personnel security as an object of management under conflict environment are defined. Personnel security is considered as a complex multilevel system that includes the personnel security subsystem. The processes of interaction and confrontation of vital interests of an employee and the employer with threats to these interests, both internal and external, are continuously taking place in this system.

At the same time personnel and the system of personnel management act as a source of threats to personnel, and a guarantee of personnel security is the balance of vital interests of all those who participate in social and labour relations. Hence, personnel security is represented as the state of the system of social and labour relations between its participants (employer, employees, state and other public institutions), which ensures the possibility of full realization and protection of their vital interests against external and internal threats due to the balance of interests of each participant of these relations as well as contributes to the efficient and harmonious development of personnel resources.

By systematizing the indicators of assessing the state of personnel security of an enterprise, the methodological approach to assessing the state of personnel security of industrial enterprises based on the integral indicator of assessment with the use of additive multiplicative function was developed; the peculiarity of this approach is the use of methodological principles of selecting 32 indicators according to the components of personnel security, namely social motivational safety, occupational safety, anticonflict security and the safety of life. The methodological approach involves the use of statistical data of enterprises, the method of questioning employees and calculating according to mathematical formulas in order to determine the quantitative values of the suggested indicators for developing the system of indicators of personnel security assessment of an enterprise.

The integral index is obtained by aggregating the selected features into one integral assessment on the basis of the theory of "additive value"; by determining optimal, threshold and border values of indicators; by using weighing coefficients and normalized values of indicators. Information unidirectional indicators are implemented by dividing them into stimulants and disincentives, and also by using the method of the main components for studying the original system of attributes

One of the important factors in the potential growing and the competitiveness increasing of modern industrial enterprises is an effective management system. Globalization processes, European development trends and modern changes in the domestic economy make entrepreneurs look for new means to ensure an effective economic security system and counteracting external and internal threats. The successful functioning of modern enterprises depends on the availability of rational measures to ensure their safety, since the main threats and risks are related to employees or staff that are both a source of threats and a personnel security object. That is why the important component of economic security is the personnel security of industrial enterprises. Analysis of recent research and publications In order to protect against abuses, searching for solutions to the issues of crime prevention in the economy, delinquencies related to an enterprise employees, increasing of staff

capacity and loyalty determines deep and systematic research of personnel security at modern industrial enterprises.

A significant contribution to the research of business entities personnel security was made both by the following domestic and foreign scientists, such as: Arkhipov E.L., Bashynska I.O., Honcharova K.H., Zapara A.P., Kovtunenکو Yu.V, Kroklicheva H.Ye., Svitlychna V.Yu, Slipa O.Z., Shyra T.B. and others.

The investigations of these scholars highlight: the relationship of financial and economic and personnel security as a component, the main objectives, objects and subjects of personnel security are disclosed, delinquencies in the field of personnel security are investigated, etc.

As indicated by the analysis of investigated domestic and foreign sources, the issue of developing measures to minimize the personnel security threats of industrial enterprises and the directions of strengthening the economic security personnel component have not been sufficiently studied.

Economic journal Odessa polytechnic university 39 Unsolved aspects of the problem In spite of considerable attention to the proposed subject, the personnel security components are limited to several subsets, organizational security measures are limited to personnel control or scattered by numerous threats. The main threats to personnel security of industrial enterprises, measures for their minimization and organizational strengthening have not given attention.

The aim of the article is to consider the essence of personnel security, components and their subspecies, an overview of approaches to its definition and classification of threats. On the basis of the undertaken study, to identify the most significant personnel security threats, to provide a set of measures to minimize them and to propose strengthening directions. The main part Increasing the role of employee management in the the enterprise management, liberalizing the labour market and democratizing the society contribute to the growing role of personnel security. Verification and rational decisions choice in order to ensure the economic security of the enterprise and its optimization is a complicated process. Therefore, an

effective organized policy in the personnel sphere allows to reduce significantly possible enterprise losses.

At present, there is no generally accepted definition of the "personnel security", the main differences in the interpretation of this concept among scholars are the consideration of personnel security as a security, as a process, as a component of economic security, etc., through the use of authors approaches by each scholar. Let's bring them into the tab. 1.5.

The definitions analysis of the concept "personnel security" is given in tab. 1.6

Table 1.5

### Definitions of the concept "Personnel security"

Author	Definition
S.V. Danylenko [1]	Under personnel security it is meant the state of the economic entity security from personnel hazards and threats, or interpreted as a process of preventing negative effects on the economic security of enterprises by eliminating the risks and threats associated with personnel, its intellectual potential and labour relations in general
O.F. Yaremenko [2]	Personnel security characterizes the presence of the most efficient enterprise staffing structure, in which the effective functioning of all the economic system components, the security and the ability to withstand the internal and external influences related to personnel, provides mutual satisfaction of their interests and development
A.Yu. Romanko [3]	Personnel security is the process of preventing, minimizing and monitoring external threats to staff and internal threats associated with staff.
T.L. Zubko, V.V. Laptieva [4]	Personnel security can be defined as a functional component of economic security, which is a characteristic of enterprises interests security from threats that are directly related to actions or staff inactivity
Gh. O. Tkachuk [5]	Personnel security is the main functional component of the enterprise economic security which involves the preservation and intellectual potential development of an enterprise, effective personnel management
T.V. Momot, Chzhan Khaoui, D.T. Momot [6]	Personnel security is a synthetic category of economic theory, staff management, management sociology and labour economics, which is defined as an activity to create conditions for the stable functioning and an enterprise development, which ensures the protection of the the enterprise interests from the risks and threats associated with its own employees and staff itself from internal and external threats such as blackmail, gambling with competitors, attacks on life and health of employees, etc.
T.S. Bushman [7]	Personnel security is a process of preventing destabilizing influences on the part of the staff, the priority task of which is to create conditions for the enterprise security to ensure its effective functioning.
S.P. Mishchenko [8]	Under the intellectual and personnel security of enterprises should be understood the characteristics of an enterprise state, in which all areas of intellectual and staff work, a set of principles, methods, staff management mechanism aimed at detecting, neutralizing, averting, precaution and preventing threats, hazards and risks directed at staff and its intellectual potential
IO. Tarasenko, K.S. Filimoniuk [9]	Personnel security is the process of preventing or minimizing the impact on a company's economic security by eliminating the threats associated with an enterprise staff
O.Yu. Chorna, A.H. Vysokolenko [10]	Personell security is not a result, but a constant process of preventing undesirable actions by personnel that can harm the enterprise
A.M. Morozova, A.O. Lysenko [11]	Personnel security is an element of economic security of enterprises, provided that it contains all stages of the staff torganization and management, aimed at establishing labour and social and cultural relations, providing a breakeven enterprise activity
M.A. Molchanov [12]	The "personnel security" concept is a process of preventing negative effects on the company's economic security at the expense of risks and threats associated with staff, its intellectual potential and labour relations in general
V.L. Pozdieiev [13]	Personnel security is a process of the threats prevention to the economic security of enterprises associated with the staff actions and labour relations in the team.

Table 1.6

## Analysis of the definitions of concept of “personnel security”

Criterion	Sources												
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]	[7]	[8]	[9]	[10]	[11]	[12]	[13]
Security state	+												
The process of preventing negative effects / undesirable actions / destabilizing impacts	+						+		+	+		+	+
Availability of the most effective enterprise staffing structure		+											
The prevention, minimization and monitoring process			+										
Functional component / economic security element				+	+						+		
Synthetic category						+							
Activities on creating conditions for a stable functioning and an enterprise development						+							
An enterprise condition rating								+					

*Source: own elaboration*

Most authors (national and foreign) hold to the opinion that personnel security is a process of preventing negative influences or unwanted actions or destabilizing influences on the financial and economic security of the enterprise, expected from the personnel (staff), in order to improve its functioning. Also, personnel security should be considered as a combination of its components. The personnel security components are shown in fig. 1.8

Let's characterize each constituent:

1. workers' health safety includes creating safe working conditions, minimizing injury production and occupational diseases.
2. physical security includes the measures implementation aimed at preventing the external hazards appearance among workers or members of their families.
3. work safety involves creating safe working conditions.
4. technological safety is contained in using of advanced experience and the introduction of modern technologies and equipment.
5. administrative security is contained in the staffing capacity identification and control and consistent, objective evaluation of work results.

6. intellectual security is contained in increasing of employees' professional skills and knowledge, stimulating the personnel initiative, innovations for the personnel development.

7. informational security includes the definition of the need for staff, its attraction and placement, the structure prediction and the results evaluation of the relevant work; the improvement of professional knowledge and skills, abilities.

8. Aesthetic security is revealed in conducting educational seminars and discussions, and of employees' satisfaction with their work due to the motivation.

9. Financial security is associated with ensuring the staff confidence at the work place and the payment stability in line with the qualifications and quality of the performed work.

10. anti-conflict security is concerned with the using of diplomatic measures to avoid internal corporate divisions and tensions in a violent conflict.

11. Conflict prevention measures include precaution, information collection and careful analysis of the factors that are the driving force behind the conflict.

12. patriotic security is revealed when creating a positive and friendly psychological climate among employees and personnel unification around the general objectives of an enterprise.

13. psychological and communication security includes consistency, non-conflict in communication at different levels, helping each other, positive microclimate in the enterprise.

14. pensionable and insurance security are related to social protection, insurance of personnel (medical and pension)

15. career security is related to the staff promotion in training and self-actualization during work. All the personnel security components are considered as a system of interconnected interconnections and are the elements of one system.

The most important part of an HR manager's job is the personnel security provision at the industrial enterprise. Both internal and external threats need to be analyzed. Threats to personnel security in the field of their emergence are shown in tab. 1.7.

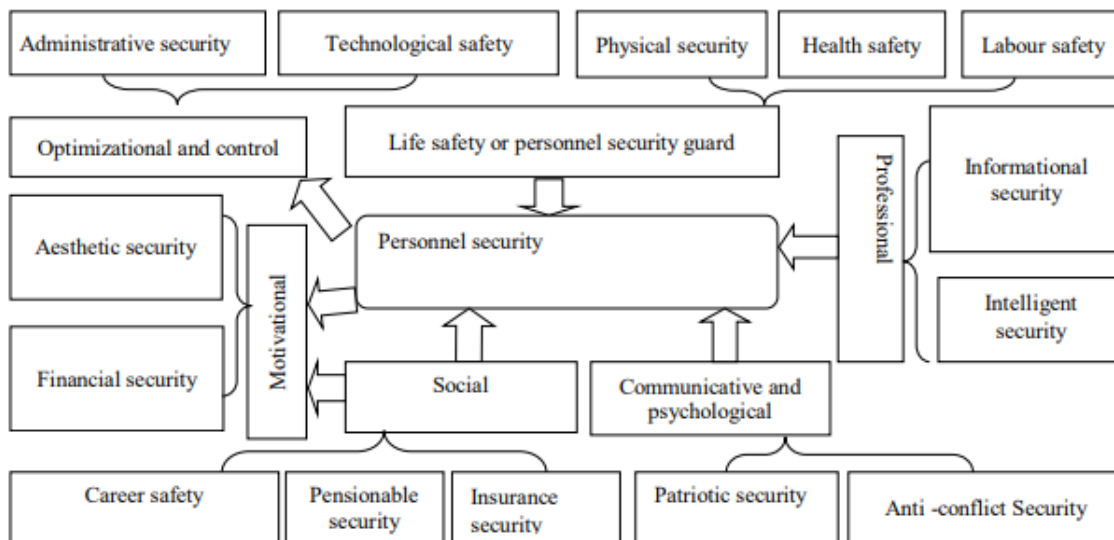


Fig. 1.8. Personnel security components combination and their subtypes.  
*Source: completed by the authors on the materials [14-15].*

Table 1.7

### Classification of personnel security threats

Internal		External
<ul style="list-style-type: none"> <li>- insufficient educational level or personnel qualification</li> <li>- poorly organized personnel management system and training system,</li> <li>- the existence of an ineffective incentive system</li> <li>- lack of corporate policy or its non-rationality</li> <li>- Incorrect examinations during hiring,</li> <li>- the number of rational and innovative proposals reduction or their absence,</li> <li>- dismissal of skilled personnel,</li> <li>- mistakes in employee resource planning;</li> <li>- having no interest in respecting the corporate interests</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- better working conditions and effective incentive system from competitors</li> <li>- competitors' readiness to entice other personnel,</li> <li>- pressure on employees outwardly,</li> <li>- the presence of changes in the economic environment,</li> <li>- in particular, inflation processes;</li> <li>- appearance of a staff's external dependencies (for example from competitors)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- theft of property,</li> <li>- disclosure of information (for example, through negligence),</li> <li>- damnification to an enterprise reputation,</li> <li>- company's important specialists dismissal a or their conflicts,</li> <li>- threats to the life and health of owners and (or) key specialists;</li> <li>- discreditation in the management system</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- strikes,</li> <li>- mass dismissals,</li> <li>- resistance to an enterprise requirements,</li> <li>- negligence of of its values and norms,</li> <li>- sabotage,</li> <li>- insubordination,</li> <li>- imitating professional behavior</li> </ul>	

*Source: own elaboration*

As we see from the table, the impact consequences of the personnel security threats on the enterprise are not the objectives achievement, but strategic stability violations, economic security disruption in general, staff turnover, official crimes, and others. The above circumstances encourage the enterprise management to build a set of measures aimed at monitoring, timely detection and elimination (or minimization) of threats to the normal enterprise functioning. According to the scientific studies [1-17] the most significant threats to the personnel security have been analyzed and identified (tab. 1.8).

The statistical analysis of personnel security threats

The threat name	% of respondents surveyed
Intervention with enterprise resources	15
Conflicts formation	25
Misbehavior and deterioration of discipline, safety, internal labour regulations	30
Illegal implementation activity at the enterprise	20
Others	10

Source: own elaboration

Based on the analysis results, we will present measures to minimize the most significant threats to personnel security of industrial enterprises in fig. 1.9. In order to counterstand the threats to personnel security, it is also appropriate to identify areas that contribute to its strengthening. The searching these directions requires a systematic and detailed definition of the nature, essence, personnel security components and the interrelationships identification between them.

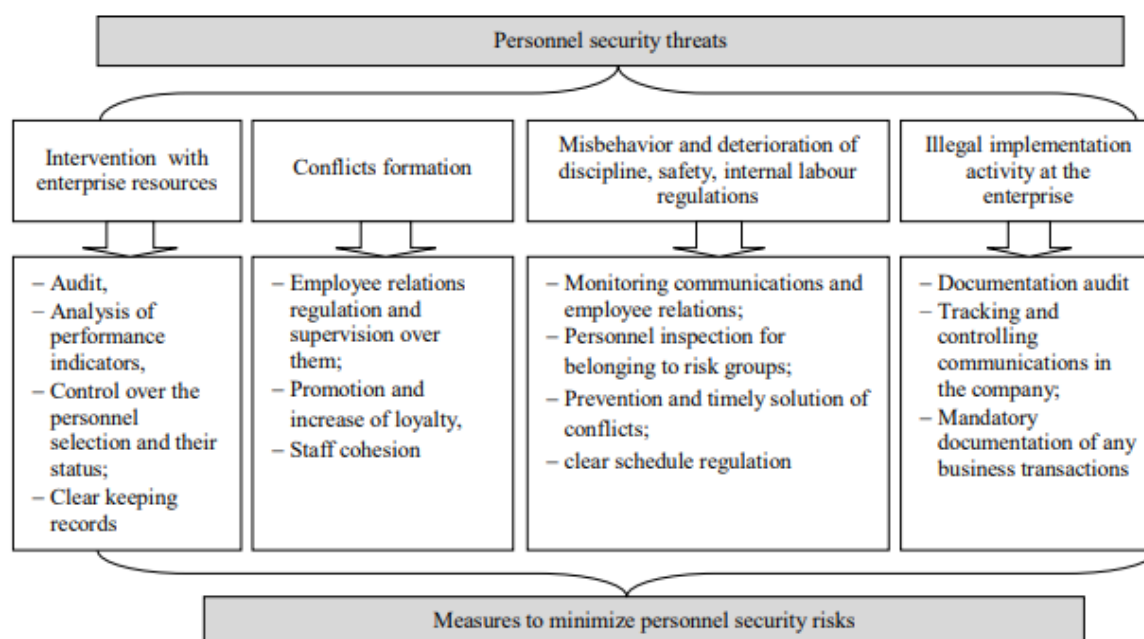


Fig. 1.9. A set of measures to minimize personnel security risks of industrial enterprises

Source: own elaboration

In order to implement the proposed measures to minimize threats, it is efficient to investigate and determine the organizational directions of strengthening personnel security at industrial enterprises. In the investigated scientific sources [3; 16; 17] have been already considered similar measures to strengthen personnel security.



However, in order to ensure an effective process of forming and strengthening the staffing component, it is possible, due to more detailed schedule of them, to the corresponding organizational directions as shown in fig. 1.10.

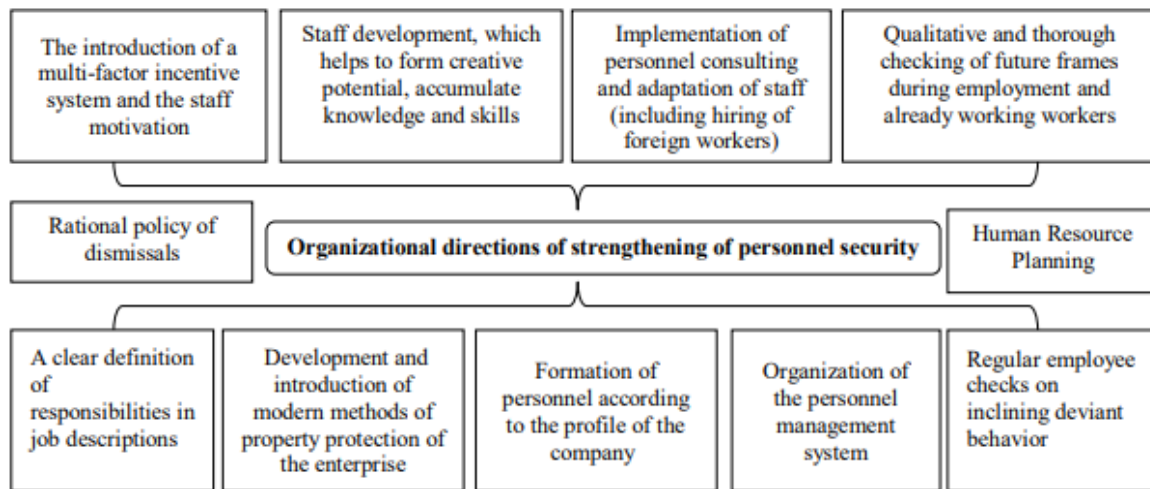


Fig. 1.10. Organizational directions of strengthening the personnel component of economic security

Source: compiled by the authors on the materials [3, 16, 17]

In order to provide personnel security, other measures may also be recommended: the personnel safety for hiring in conjunction with staff management; maintenance plans for safety, taking into account the risks identified by the inspection authorities; list of safety assessment positions; contact reporting; postsale service; continuous training on security issues; personnel distribution management.

The conducted theoretical and analytical research has determined that staff is a key subject of threats that can damage information, financial and property components of economic security of industrial enterprises. Investigated and proposed key personnel security components and their subspecies (labour safety, technological, administrative security, aesthetic safety, anti-conflict security, career safety).

Definition of the component "anticonflict security" is given. A common threats classification is considered, on the basis of which the most significant personnel security threats are revealed. The complex of measures for threats minimization and organizational directions of strengthening the personnel component of economic security is offered. Implementation of these measures and directions of strengthening personnel security will allow industrial enterprises to reduce or minimize the risks

associated with personnel security, to create a positive climate in the team and to increase labour productivity. Among the prospects for further explorations in this area, it is advisable to carry out a study of existing indicators and methods of personnel security assessment among which determine the most significant and most influential.

In the organization of an effective complex security system not the last place is taken by its personnel subsystem which purpose is prevention and risk minimizations and threats from own personnel.

If to consider system of an economic enterprise safety, then it can be divided into certain sectors:

- financial safety – questions of financial and economic activities of the enterprise, solvency and other "cash" questions;

- power safety is the mode of physical object protection, bodyguard of a management, counteraction to a criminal, interaction with law enforcement and other state bodies;

- information security – protection of own information, a trade secret. If necessary, it is information and analytical work, investigation;

- technical and technological safety – forming of technical base and the equipment, technologies and business processes which increase business competitiveness in the market;

- juridical safety – legal ensuring activities of the enterprise: relations with the state, partners, competitors, suppliers and others;

- personnel safety is people to whom the employer trusts the assets, resources and delegates powers for accomplishment of all above the specified actions [5].

It is permanent process on prevention and risk minimization and threats from own personnel:

- matching of reliable employees;

- control of reliability and loyalty of personnel in dynamics;

— timely identification and localization of the reasons and threats circumstances;

— careful screening of workers who create continual threats to business [7].

The personnel of the company influence all aspects of its activity, and also are inseparably linked with its economic safety. It is caused by the fact that, as a rule, the main company risks are generated by its own personnel.

According to statistical investigations, about 51% of cases of economic crimes, the companies staff makes, and the effective work organization on ensuring personnel safety can lower by almost 60% of the direct losses and envisage the indirect losses of the enterprise connected with a human factor [12].

Therefore process of ensuring personnel safety is one of important organization aspects of an economic enterprise safety as is necessary in case of liquidation of social and economic threats in their production business activity. Analysis of recent researches and publications

The analysis of the last researches and publications showed that questions of ensuring an economic enterprise safety in general, and including its personnel component are extremely urgent. It should be noted the significant contribution to development of this topic from the following Ukrainian scientists: N.S. Artamonova, A.V. Atrashkova [4], S. Belyaev [7], L.L. Kalinichenko [5], K.V. Kovtunencko [6, 11], A.I. Prodius [8], G.A. Smokvina [9], S.M. Turdiyevy [10], S.V. Filyppova [11]. The analysis of the published works foreign (Valker P.G. [2], Seuring P.S., Sarkis P.I., Klassen P.G., Yavar S.A. [3]) and local scientists and specialists allows to draw a conclusion on insufficient paying of attention to prevention of personnel safety.

The aim of article is development of system approach to ensuring personnel safety at the enterprise, especially for prevention of personnel enterprise safety. The main part As shows the analysis, in Ukraine there are no complete prevention systems of office abuses and a fraud from own personnel, that is not enough attention from a management is paid to prevention.

As shows experience, divisions, which are related to human resources management: the personnel department, security service, departments of risks, staff

psychologists – everyone work in itself and often not only don't cooperate, and openly compete. In most cases company management not up to the end understands what appointment of security service is. It is not just protection of the enterprise, it is the mechanism which can be turned into single system of prevention and fight against official misconduct.

But for this purpose it is necessary to create effective monitoring system of personnel safety in the company. System which includes a complex of actions:

- assessment of the candidate for employment stages,
- certification of already working employee,
- analysis of general and personal staff risks,
- policy correction of personnel motivation, — then, through certain time, again certification of personnel and risk analysis to receive feedback and to estimate efficiency of the held personnel management policy events in general [7].

System which will give the chance to security service, personnel department and others to work round the clock with the standardized information. Personnel security is an ensuring an economic enterprise safety due to decrease in the risks and threats connected with substandard work of personnel, its intellectual potential and employment relationships in general [9].

It shall hold a dominant position in relation to other elements of company security system. Threats of personnel security can be external and internal. External don't depend on a will and consciousness of employees of the entity, but do harm. For example, if loyalty or motivation of personnel in the competitive enterprise is higher, it can lead to a staff turnover, and also the most valued employees. External threats can be also pressure upon employees from the outside, their hit in different types of dependence, inflationary tendencies (they should be considered in case of payroll calculation and forecasting of its dynamics).

To internal negative impacts it is possible to refer qualification discrepancy of employees to qualifying standards, the weak organization of a training system and advanced training, low-quality checks of candidates in case of employment, inexpert corporate policy [10].

These and some more other parameters can cause essential financial damage to the enterprise. In our opinion, there are three major factors of personnel security. The first is recruitment.

First of all, we will consider realities of acceptance procedure for work. In case of not passing of the previous stage, the candidate is eliminated.

So: a) a preliminary stage – the correspondence exercise of functions by candidates for a position; b) an interview at the enterprise. Can consist of two stages: 1. testing of the candidate by general questions: logic, erudition, education; 2. an interview with the human resources manager or future head of department; c) check by security service: availability / lack of the criminal record on bases of the MIA, check of reference of the last employer and so forth. What is result from the point of view of personnel security in case of such procedure? As we see: a) the employee was convinced that the candidate is rather erudite and has necessary psychophysical characteristics for holding the post; b) the human resources manager (head of department) realized for himself that the candidate is a professional in his direction; c) the security service was convinced that the candidate didn't have problems with the law and positively is characterized by its environment.

Check is finished. Here also the main mistake during creation of prevention system of personnel threats appears. Professionalism isn't synonym of concept the fair and decent person, as a rule, adventurers and swindlers – it is professionals with excellent business qualities. As well results of security service check don't guarantee, that once having broken the law, the person will always violate it or the one who at the time of check didn't break the law, but hides in himself tendencies to making of office abuses in the future.

For prevention the main thing at the candidate is of such qualities as honesty, decency, reliability. Thus, without having received due confirmation of honesty and decency of the Наукова дискусія Scientific discussion 106 candidate, his degree of stability or predisposition to making of office abuses, the enterprise employs him. Second main mistake: personnel and economic safety of the enterprise responsibility is born only by security service, and the department of personnel management has no

relation to it. It is extremely wrong. Specialists of personnel service have a potential opportunity to decrease of enterprise losses connected with personnel resources to 60%. But personnel security depends not only on its choice.

Documentary and legal ensuring employment, a probation period and even adaptation directly raise safety issues of the company. The second factor is a loyalty – desire to follow statutory rules of behaviour in firm, value, behaviour standards, it is system which is directed to establishment of the positive attitudes of workers towards employers. From the one as whom the employee of the enterprise feels himself– the important employee who is appreciated or replaceable "small screw" depends its relation to work.

Through the relation, product quality can improve or worsen, and, therefore, there is a threat of defect which directly conducts to losses. Control belongs to the third factor. According to the statistics 10% of employees will never make illegal actions, 10% will always make them, and 80% abuse in the presence of opportunities.

The purpose of personnel policy consists in elimination of making opportunities of illegal actions for 80%. Control is intended to check as far as, established for personnel, including for administration, regulations, the restrictions, the modes, engineering procedures, estimative and other action of safety procedures are carried out.

These measures are directed to liquidation of damnification opportunities and are fulfilled, as a rule, by security service or other divisions, but to a lesser extent service of personnel. At the same time the principle of "compensation of attention insufficiency" works to separate factors. If the enterprise didn't make employment a part of a security system, didn't take care of strengthening of personnel loyalty, so it will spend big resources for control, identification and investigation of losses. Thus, personnel security, being an element of an economic company safety, it is aimed at such work with personnel, at establishment of such employment and ethical relationships which could be determined as "break-even" [11].

From the point of view of the safety-oriented approach each candidate for a position, each employee of the enterprise shall be considered as a permanent source

of risk and potential threat for the enterprise, the more especially as the purpose not only the enterprise in general, but its divisions and employees is in income acquisition.

As it was already told above, prevention considerably reduces losses of the enterprise from personnel risks and threats. It is known that it is cheaper to prevent, than to eliminate therefore we will dwell upon the initial stage of hiring, namely checks of the candidate for honesty.

With development of information technologies many processes at the enterprise it is possible and it is necessary to automate, especially, in case of employment that will allow excluding a subjective factor. The analysis showed that least costly to address to outside agency, which render services than to buy the necessary software and to pay work of the specialist. One of tools allowing to determine honesty, loyalty and reliability of future employee is the THL test determining the level of honesty, loyalty and reliability of employees. In table 1.9 it is shown that can be estimated by this test.

Table 1.9

Testing parameters of candidates for a position by THL test

Testing parameters	Characteristic of parameters
Honesty	readiness to give true information / tendency to distort information
Plunders	denial / positive perception to plunder of company property (money, information, goods)
Bribe	denial / positive perception of a bribe
Standards	observance / denial of the provisions of the law and society, rules and instructions of the employer
Office qualities	politeness, accuracy in work / intolerance, aggression, roughness to the client
Drugs	tendency to the use of drugs and others

*Source: Compiled by the author according to the materials [7]*

Feature of the test is that it diagnoses predisposition to office offenses and abuses in the future. The THL test is an innovative technique of reliability assessment of the candidate, worker loyalty and risks of company personnel. It should be noted simplicity of the procedure:

- the computer connected to the Internet is necessary for testing;
- duration of testing is 20-25 minutes;

- the head receives result and recommendations within an hour;
- only the authorized person can receive results of tests;
- low cost of the procedure [7].

Main benefits of this sort of tests:

- the system of ethical and moral standards, but not psychophysiology of the personality is researched;
- intentions to give the social expected answers are considered;
- individual recommendations for holding a personal interview are made [7].

Implementation of such tests in a personnel management process promotes: — matching of reliable employees;

- representatives identification of "risk group";
- increase in personnel loyalty;
- control of reliability and loyalty of personnel in dynamics;
- timely detection and localization of the reasons and circumstances of threats;
- decrease to 50% of office personnel abuses;
- accurate elimination of those who create permanent threats to business.
- reducing staff turnover and discipline strengthening;
- increase in level of profitability, safety and company image in the market.

Therefore, use of such types of tests for determination of candidate reliability for a position will allow the enterprise to facilitate considerably tasks from ensuring personnel security, in addition to the listed above benefits, considerably reduces time for choice of personnel and excludes a subjective factor. But, if the enterprise rather big and to it the staff turnover is inherent, perhaps it should use software products. We will analyse what software products are available in the market and which are reasonable for using for prevention of crimes from personnel

On the basis of the carried-out analysis of tools for automatic personnel recruitment it is possible to draw a conclusion that any of them isn't able to ensure prevention personnel safety of the enterprise. All tools are directed, generally on



search of personnel, creation of base, almost all provided software products have similar algorithms of action and offer similar opportunities and while the ideology, on which they are constructed, promptly grows old therefore our recommendation for the enterprises – to lease software products or to use a subscription for a year with the subsequent analysis of feasibility. IT technologies quickly develop.

By means of science about data – Data Science – is created multiple-factor computing model, which it is automated determines, who can be taken, who - isn't recommended, who will be released and when, who will progress, who – won't be, what measures are for maintenance of adaptation of the hired personnel. It once again proves importance of personnel company security.

Personnel safety is one of the main components of an economic company safety. A lot of things depend on enterprise personnel: the capability of the enterprise to compete in the market, quality of products/services and generally its functioning. The special attention should be concentrated at a preliminary stage of personnel choice for threats prevention from personnel. Development of information technologies allows to facilitate and improve considerably the organization of this process, but tools, which are capable to ensure personnel safety of the enterprise at the previous stage – prevention, haven't presented at the Ukrainian market yet.

Personnel security management is central among other elements of the economic security system of modern enterprises, covering the full range of measures aimed at preventing and eliminating risks and threats, as well as their negative consequences associated with the work and behavior of staff. In Ukraine, among the main threats to the economic security of enterprises, experts call corruption (60%), the transfer of cash (30%) and financial fraud with reporting (26%). Forecasting and timely identification of possible abuses by staff requires the development of an appropriate methodological framework for evaluating their actions to make effective management decisions.

The analysis of scientific works of domestic and foreign authors gave grounds to claim that quite often ensuring economic security of enterprises is equated with confrontation of influence of various threats, and also with protection against various

economic crimes (theft, fraud, forgery, arson, unfair competition and industrial espionage). etc.), but this concept is much broader and needs to be thoroughly studied.

Thus, the term «economic security system of the enterprise» is appropriate to understand a set of interrelated management actions aimed at ensuring the stable operation of the enterprise by neutralizing internal and external threats to its activities. The list of basic principles of functioning of the economic security system and their brief characteristics are given in table 1.10.

We describe the principles of functioning of the system of economic security of enterprises:

1. The principle of system – provides for the creation of such a system of economic security in the enterprise, which will ensure its protection in general, including its property, personnel, information, various areas of activity from internal and external threats.

2. The principle of timeliness – stipulates that the system of economic security should be built in such a way as to be able to identify various threats at an early stage, take measures to prevent their harmful effects and damage to the enterprise.

3. The principle of legality – provides that all actions to ensure economic security should be based on applicable law and not contradict it.

4. The principle of continuity – provides that the system of economic security must operate constantly, protecting the interests of the enterprise in terms of risk and counteraction to intruders.

5. The principle of economic feasibility – provides that the system of economic security should be built in such a way that the cost of its provision was economically feasible, optimal and did not exceed the level at which the economic meaning of its use is lost.

6. The principle of planning – involves organization in the functioning of the security system, requiring each participant in the process to act consistently, clearly perform their duties and solve the tasks facing him. Security activities are organized

**Basic principles of functioning of the system of economic security of economic entities**

№	Name of the principle	The content of the principle
1.	Legality and observance of human and civil rights and freedoms	Security measures are developed on the basis of and within the framework of current regulations
2.	Priorities of preventive measures	Timely identification of trends and preconditions that contribute to the development of threats
3.	Priorities for the protection of individual rights in the security process	Ensuring the protection of the rights of persons exposed to danger in the process of ensuring the security of the facility
4.	Privacy	Ensuring the confidentiality of information on the implementation of measures to ensure the security of the facility
5.	Cooperation	Cooperation with law enforcement and regulatory agencies, security services of other facilities, etc.
6.	Integrated use of forces and means	All available resources and funds are used to ensure economic security
7.	Competence	Employees must address safety issues at a professional level
8.	Economic feasibility	The costs of economic security should not exceed the optimal level at which the economic meaning of their application is lost
9.	Planned basis of activity	Security activities should be based on a comprehensive security program, in particular by its types and bringing to work plans of relevant units
10.	Systematic	Taking into account all factors that affect the economic security of the entity

on the basis of a single plan, set out in a comprehensive program and specific plans for individual areas and subtypes of security.

7. The principle of interaction – provides that to ensure the safety of the business entity, it is necessary that the efforts of persons involved in this process, units, services were coordinated. All actors involved in this process must interact with each other, as the success of the case, the end result and the achievement of the goal depends on the coordination of actions of all participants in the process.

8. The principle of competence – implies that the issue of economic security is not a side issue, but vital. As a result of deliberate actions of criminals, unfair competitors, risky decisions by employees of the institution, significant damage can be caused, so the issue of economic security should be dealt with by professionals who know the nature of the problem, can assess the situation and make the right decision.

9. The principle of combining publicity and confidentiality – provides that the system of basic measures to ensure economic security should be known to all employees of the enterprise, and its requirements must be met. This will allow to identify and prevent potential and real dangers and threats in a timely manner.

The principle of cooperation involves the establishment of close business contacts and coordination with external organizations (law enforcement agencies, public authorities and non-governmental security agencies), able to provide the necessary assistance in ensuring the economic security of the enterprise.

The main purpose of ensuring the economic security of the enterprise or business entity is to achieve maximum stability, as well as to create a basis and prospects for growth to meet business goals, regardless of objective and subjective threatening factors (negative actions, risk factors).

Personnel security is one of the most important components of the economic security system (along with others – financial, force, information, technical and technological, legal, environmental and others).

The purpose of personnel security is specified in the tasks, which are determined depending on three factors: depending on the levels of management of the organization, depending on the types of threats and depending on the risk groups. Depending on the levels of management of the organization, the tasks of personnel security are related to the fact that as part of economic security, personnel security is implemented first at the level of strategy, and then specified in programs and methods (personnel security system of the enterprise).

At the strategic level, the personnel policy of the enterprise is determined, its connection with the general strategy of enterprise development is established, the main directions of work of the personnel management service are determined. The task at this stage is to identify the problems of the enterprise, to develop their solutions, to develop certain rules and regulations that are mandatory for the whole enterprise, which contribute to staff security. Methods of ensuring personnel policy should be involved in the processes of human resource planning, information, financial policy, staff development and evaluation.

The personnel security strategy, personnel policy and the general strategy of the enterprise as a whole must be clearly formulated and understood by the personnel management employee. Based on the study, the main tasks of the personnel security management system were systematized, in particular:

- formation of requirements to employees of the enterprise in the context of ensuring economic security;
- development of appropriate regulatory documentation for personnel management staff;
- development of regulatory documentation for other employees of the enterprise in the interests of personnel security
- detection, prevention and termination of undesirable actions by the personnel of the enterprise that may cause harm to the interests of the enterprise;
- carrying out measures aimed at preventing persons from holding official positions, abusing which they may harm the enterprise by their actions.

In modern theory of economic security today there is no single defined system of personnel security management, clearly and logically structured structure and a defined mechanism that does not allow in practice to effectively use available resources and ensure a sufficient level of personnel security through onesided perception. In practice, most businesses eliminate economic security measures and reduce them only to physical protection of the territory and protection.

The subjects of the personnel security management system of the enterprise are individuals, legal entities, departments, services, institutions, organizations directly involved in the security system.

In this regard, it is appropriate to divide the subjects into two subgroups:

- 1) external, which include public authorities, law enforcement agencies, security services of other economic entities, non-governmental security agencies, persons who do not have business relations with the enterprise;
- 2) internal, which include the security service of the enterprise, personnel service, legal department, structural units, personnel of the enterprise.

Like any economic system, the personnel security management system of the enterprise operates within the legal and legislative field, which is an essential condition for its effective operation. Regulatory and legal support of personnel security consists of the main legislative acts, normative legal documents, internal provisions and regulations, which should be classified in the following areas:

1) international ISO safety standards: – ISO 15408 "General criteria for assessing the security of information technology"; – ISO 27001 "Information Security Management System"; – ISO 31000: 2009 "Risk Management";

2) legislative and regulatory documentation: – Constitution of Ukraine; – Commercial Code of Ukraine; – Criminal Code of Ukraine; – Civil Code of Ukraine; – Code of Labor Laws; – Law of Ukraine "On Information"; – Law of Ukraine "On information protection in automated systems"; – Law of Ukraine "On protection against unfair competition";

– provisions on protection of trade secrets;

– nomenclature of officials and employees who have access to trade secrets; – list of information that is a trade secret of the enterprise;

– internal work schedule of the enterprise;

– provisions on labor discipline;

– provisions on official record keeping;

– provisions on conducting official investigations.

The functions on the basis of which the mechanism of personnel security management of the enterprise operates, consist in:

– search, classification and systematization of typical threats associated with the causes of destructive and destabilizing processes in personnel security;

– optimization of the ratio of the motivational mechanism and the system of penalties and liability;

– organization of a system of analytical work to ensure the staffing and formation of professional staff of the enterprise or business entity;

– ensuring the protection of all components of personnel security;

- conducting explanatory work among the staff and acquainting them with the responsibility for their corruption, bribery, extortion;
- ensuring control over compliance with laws and regulations on abuse of office, delinquency and bribery among staff;
- organization of educational and introductory lectures, seminars, trainings with a system of measures to ensure personnel security at the enterprise and acquaintance with the category of trade secrets.

The formation of the mechanism of personnel security management allowed to form its optimal structure, to include the most necessary components, to reflect strategic connections, which instead allowed to illustrate a comprehensive approach to its construction.

Such a model can ensure the efficient functioning of the personnel component of economic security, without material and financial losses, while increasing equity and operating in accordance with a single corporate concept

The tasks of the personnel security management system of the enterprise are:

- personnel security audit;
- identification of threats to personnel security of the enterprise;
- selection, verification and study of candidates for work at the enterprise;
- identification of falsified documents when hiring;
- development of a package of documents to protect the economic interests of the enterprise (documents are signed when concluding employment contracts with employees and legally establish the rights, duties and responsibilities of employees for the period of non-disclosure of confidential information, reimbursement of internal training, prevention of conflicts of interest , return of material, money and documents);
- assessment of job suitability, career prospects, personal potential, moral guidelines and propensity in employee behavior;
- collection of data on job candidates for management decisions on acceptance or rejection;

- collection and analysis of data on employees to make decisions on admission to confidential documents or participation in important projects;
- participation in official investigations into the behavior of employees that cause damage to the security of the enterprise;
- participation in the legal support of labor disputes related to the violation of measures or other contractual obligations.

The personnel security management system of the enterprise, being an integral part of the company's economic security, is aimed at such work with staff, at establishing such labor and ethical relations, which can be defined as "break-even".

All this activity is not a separate area in the functions of the personnel manager, but only organically included in it (Fig. 1.11)

From the point of view of safety in the approach to labor interaction each candidate for a vacancy, each worker of the enterprise should be considered every minute as a source of risk, a source of potential threat.

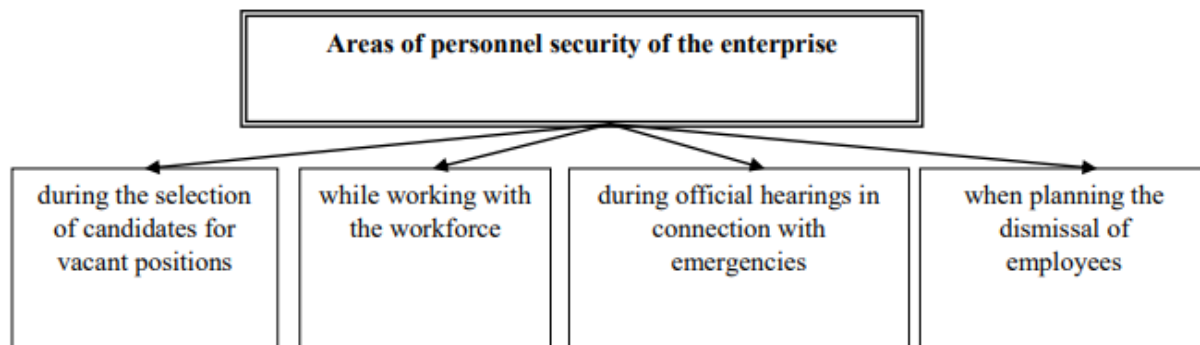


Fig.1.11. Areas of personnel security of the enterprise

During the selection of candidates for vacant positions:

- verification of the accuracy of the provided personal data;
- inspection of an individual for the presence of criminal offenses and administrative offenses;
- checking the candidate for medical contraindications to the proposed work; – collection of characteristic information about the person at the previous place of work, service, training, professional competence, which is declared by the candidate;
- selection of candidates for financially responsible positions;



- psychological testing of employees when appointed to key positions.

When working with the staff of the enterprise or business entity:

- assessment of job suitability, career prospects, personal potential, moral guidelines and inclinations in employee behavior;

- rational placement of personnel, formation of psychologically stable teams;

- development of professional certification of staff, aimed at neutralizing the risks associated with professional incompetence of employees;

- settlement of conflict situations within the enterprise; – development of programs to prevent material damage resulting from theft, fraud and other internal abuses by staff;

- development of the program of measures of corporate policy of the enterprise.

Thus, personnel security of enterprises is a new element of modern enterprise management, without the implementation of which it is impossible to ensure the reliability of staff and sustainable development of enterprises. Personnel security is one of the most important components of the system of economic security of enterprises, and its provision requires the development of an appropriate mechanism

According to the results of the research, the analysis of the categorical apparatus in the field of personnel security was carried out, the place of personnel security in the system of economic security of enterprises was determined, the system of personnel security of the enterprise was characterized. Based on the study, the main elements of the system of economic security of enterprises were systematized, which include: the object (financial resources, information, staff, property, legal support, etc.); subject (there are those persons, divisions, services, bodies, departments, institutions that are directly involved in ensuring its security); functional components (financial, financial and economic, corporate, technical and technological, technological, production, innovation, market, resource, property, power, physical protection, intellectual and personnel, intellectual, personnel, political and legal, legal, information, information and analytical, information-

psychological, interface, ecological); the mechanism of functioning and methods of assessing the state of the system.

A system of personnel security is proposed, which will help to solve some of the general problems in terms of its theoretical justification and provide a qualitative description of all existing facilities, while being in the process of constant growth without material and financial losses. The objects of personnel security in this case should include: managers, shareholders, partners, staff and freelancers, financial resources, hardware and software, objects of copyright and related rights, all material resources of the business entity, to which there is free and limited access of personnel, protected information, information resources of limited use and freely distributable information resources. To the subjects: individuals, legal entities, divisions, services, institutions, organizations directly involved in the security system.

Ensuring security, in particular personnel security, is one of the standard activities of any modern enterprise. Accordingly, the safety management system is positioned as one of the necessary elements of an integrated corporate management system.

The HR management strategy is a key element of the system and is defined as a set of priority goals and management approaches, the implementation of which ensures the protection of the organization from any potential threats associated with the functioning of the HR direction of its activities.

According to the analysis of scientific literature, the following factors affect the choice of a general strategy for managing personnel security of a particular enterprise [3]:

- the industry or sphere of activity of the organization, which fixes, firstly, the general level of competitiveness of the relevant markets and, secondly, the state's interest in the development of the industry, and therefore in supporting the economic entities that belong to it;

- the degree of aggressiveness of the organization's competitive strategy, which determines the different likelihood of threats to its security from competitors;

— the degree of legitimacy of the organization's business, which determines the different likelihood of threats to its security from criminals and relevant government agencies;

— the financial capacity of the organization to ensure security;

— the qualifications of the security personnel, which is directly related to the previous factor;

— the presence of support from public authorities, which means the ability to involve law enforcement agencies and special services in ensuring security.

This strategy can be implemented based on one of the following three options.

The first option is a strategy of preventive counteraction to threats, which is based on the strategic orientation of the organization's management towards the most stringent counteraction to possible threats to personnel security through the implementation of the following two principles.

The first principle is the expressed priority of preventive methods of countering possible threats. Proceeding from it, the authorized instances and officials strive, first of all, to ensure such conditions for the functioning of the personnel direction of the organization's activities, in which the corresponding threats cannot arise at all or will be prohibited at the stage of their preparation. The second principle is the possibility of using not fully legitimate methods for prevention and display of possible threats. When choosing between the legitimacy and effectiveness of one method or another, the leaders of the organization give preference to efficiency, despite the associated risks. Under these conditions, an important task is to clearly define the border between "semi-legitimate" and "illegitimate methods." Crossing such a border automatically removes an organization from among those that do not violate the law of economic entities and threaten to apply to it the sanctions provided for by law.

Of all the options for ensuring personnel security, this option is the most effective, since it allows the employer to timely prevent possible threats or prohibit them almost immediately after they arise. As a result, the risks of property or non-property losses of the organization associated with the functioning of the personnel direction of its activities are minimized.

An additional advantage of this option is the ability to provide support for other areas of personal management. In the process of performing its functions within the framework of this strategy, the security service directly or indirectly assists top management, personnel service, heads of structural divisions in solving the tasks assigned to them. This has a positive effect on the ultimate efficiency of not only personnel management, but also the entire system of in-house management.

The main disadvantage here is the high probability of conflicts with the current legislation, trade unions and own employees. They arise from employers who have crossed the line between semi-legitimate and frankly illegitimate methods. When employees identify the facts of wiretapping of their telephone conversations, covert video surveillance (without a written warning from the administration), forced induction to polygraph tests, it becomes possible to initiate individual and class actions against the organization. Even if they are rejected by the courts, the image of a given employer on the labor market can cause tangible damage, for example, through the involvement of the media.

An organization can incur no less serious loss in the event of a proactive release of a valuable specialist who is offended by the use of special measures to control potential loyalty in relation to him. Another, "technical" drawback is the need for expensive resource support for the implementation of this strategy - financial, personnel, material and technical, as well as the high labor intensity of the management procedures carried out in accordance with it [11].

Given its last drawback, the practical implementation of this option is available only for the following types of modern organizations [20]:

- large corporations, whose budget allows you to finance large-scale expenditures on the development of any areas of internal corporate management without much stress;
- any highly profitable organizations that operate under severe pressure from competitors or criminal structures and are forced, as one of the conditions for their own survival, to ensure security by the most effective methods.

The second option is a strategy of passive protection against threats, which is based on the strategic orientation of the enterprise management towards the actual refusal to ensure personnel security on its own through the implementation of the following two principles. The first principle is the priority orientation towards protection by the state in the person of law enforcement and judicial authorities.

Positioning itself as a conscientious taxpayer, the organization assumes that the state, in turn, will conscientiously fulfill its traditional functions, in particular, ensure reliable protection of the safety of not only its citizens, but also the legitimate interests of legal entities, in particular - in the field of security [ 20, p. 35].

The second principle is to minimize costs in this area of activity. It is logically interconnected with the first principle and presupposes a refusal to pay double payment for one's own security (through taxes to the state and through its own budget). In this case, the organization will finance only those expenses that provide a minimum level of its security.

The main advantage of this option is saving financial resources and labor costs to ensure personnel security. Such savings are provided not only due to the lack of a full-fledged security service, but also due to the abandonment of such time-consuming management procedures associated with the current personnel management as [1]:

Another significant advantage is the complete absence of any threats of conflicts and related problems in relations with the state, its own personnel, and the trade union. The implementation of this option presupposes an automatic refusal to use not only illegitimate, but also semi-legitimate security methods. Thus, a particular organization not only demonstrates full compliance with the law, but also does not give rise to dissatisfaction on the part of employees and their professional associations.

The main disadvantage of this strategy option is the complete dependence of the organization's security on external factors independent of it:

- general law-abidingness of the population of a particular country;

- traditions of professional entrepreneurship that have historically developed in it;
- the effectiveness of the current legislation;
- quality of work of state law enforcement agencies and courts.

It has already been emphasized that favorable conditions for the implementation of this option today exist only in very few countries, to which Ukraine does not belong. Therefore, an attempt by a domestic enterprise to fully rely on the state in terms of ensuring security with a high degree of reliability will be fatal for its activities.

Another disadvantage of this option is the orientation towards methods of countering already realized threats, in this case - in the mode of seeking help from the state in order to punish the perpetrators and compensate for the damage caused. From the three previously considered groups of security methods, punitive (repressive) methods are the least effective in comparison with preventive methods and those that are prohibited. It should be borne in mind that with regard to many types of threats to the personnel security of an organization, there are simply no legitimate punitive methods.

Taking into account these shortcomings, the practical implementation of this option in our country is available [4]:

- government bodies and business entities that are fully owned by the state, whose status automatically presupposes effective centralized protection of their security;
- organizations of any organizational and legal status, in the safety of which the state is really interested.

And the last, third option is a strategy of an adequate response to threats, which is based on the orientation of the organization's leadership to a compromise between the first and second options, mitigating their radical disadvantages, but one that does not allow full use of the corresponding advantages. Focusing on such a strategy presupposes the ability of the security service to use the entire range of legitimate methods of prevention and display of potential threats.

As an exception, it is allowed to use not completely legitimate methods, but only in relation to those competitors or other sources of threats that were the first to use such methods.

An Adequate Threat Response Strategy is recommended for most modern employers. Operational subsystems are independent elements of the management system, each of which is aimed at solving a formalized list of similar tasks regarding ensuring the organization's personnel security.

### References

1. Danylenko, S.V. (2012). Approaches to managing personnel security enterprise during the restructuring. *Problemy ekonomiky*, 4, 146-150 [in Ukrainian].
2. Yaremenko, O.F. (2016). Personnel security of the organization: a conceptual framework for ensuring. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, 2, 29-32 [in Ukrainian].
3. Romanko, A.Yu. (2018). Ways of providing personnel security of the bank. *Innovatsiyni rozvytok: osvita ta nauka XXI stolittia: materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi* (pp. 109- 112). – Obukhiv: Drukarnia FOP Huliaieva V. M. [in Ukrainian].
4. Zubko, T.L., Laptieva, V.V. (2018). Indicators of personnel security of an enterprise. *Visnyk KNTEU*, 4, 57-67 [in Ukrainian].
5. Tkachuk, H.O. (2017). Accounting and analytical support of personal security of the company. *Ekonomika kharchovoi promyslovosti*, 3, 88-96 [in Ukrainian].
6. Momot, T.V., Zhang Haoyuy, Momot, D.T. (2017). Ensuring personnel security of industrial enterprises under conditions of environmental conflicts. *Suchasnyi stan naukovykh doslidzhen ta tekhnolohii v promyslovosti*, 1 (1), 103-109 [in English].
7. Bushman, T.S. (2016). Morphological analysis of the term "personnel security". *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, 17, 76-79 [in Ukrainian].

8. Mishchenko, S.P. (2015). Intellectual and human resources component of economic security of railway transport. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, 52, 45-52 [in Ukrainian].

9. Tarasenko, I.O., Filimoniuk, K.S. (2017). Personnel security as a factor in ensuring the economic security of the enterprise. *Suchasni determinanty rozvytky biznes-protseviv v Ukraini: materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi* (pp. 158-160). – K.: KNUDT [in Ukrainian]. ISSN:2521-6384 (Online), ISSN: 2521-103X (Print) №1(7), 2019 Economic journal Odessa polytechnic university 45

10. Chorna, O.Yu., Vysokolenko, A.H. (2014). Personnel security as a component of economic security of an enterprise. *Bezpekoznavstvo: teoriia ta praktyka: materialy II Vseukrainskoi naukovo-praktychnoyi internet-konferentsiyi* (pp. 51-53). – Luhansk: SNU im. Dalia [in Ukrainian].

11. Morozova, A.M., Lysenko, A.O. (2018). Personnel security in the system of economic security. *Mezhdunarodnyi zhurnal humanitarnykh i yestestvennykh nauk*, 3, 213-216 [in Russian].

12. Molchanov, M.A. (2014). Aim of this article to show the HR-security as the part of economic security in manufacturing industries. *Mir sovremennoi nauki*, 3 (25), 71-73 [in Russian].

13. Pozdeiev, V.L. (2016). Economic security of an enterprise: threats and measures of protection. *Innovatsionnoie razvitiie ekonomiki*, 6, 277-280 [in Russian].

14. Kravchenko, V.O. (2014). Personnel security – basis of economic security. *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, 1, 301-305 [in Ukrainian].

15. Smokvina, H.A., Osipchuk, Kh.A. (2014). Experience of developed countries on issues of personnel security companies in Ukraine. *Economics: time realities*, 5 (15), 53-58 [in Ukrainian].

16. Novuk, I.V. (2018). Management of the system of economic security of the enterprise. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, 3(08), 65-70 [in Ukrainian].



17. Burda, I.Ya. (2012). A mechanism of providing of skilled safety is in the process of forming and realization of skilled politics. *Naukovi zapysky*, 3 (40), 88-96 [in Ukrainian].

18. Kovalev, D. and Sukhorukova, T. (1998), “Economic security of the enterprise”, *Экономыка Украйныи*, №10, pp. 48-51.

19. Shlykov, V. (2016), “Economic security of the enterprise (what is the cost of managing property protection and ways to minimize possible losses)”, *RYSK*, №197, pp. 61-63. 3. Shlykov, V.V. (1995), “Economic security of the enterprise (influence factors, analysis of necessity)”, *Mashinostroitel*, №1, pp. 31-34

20. Lumpur K. (2014), Analysis of ISO 27001 “Implementation for Enterprises and SMEs in Indonesia, “Proceedings of the International Conference on Cyber-Crime Investigation and Cyber Security”, pp. 172-191.

21. ISO/IEC 1540.8–3:1999 “Information technology – Security techniques – Evaluation criteria for IT security”. Part 3: Security assurance requirements. p. 45.

18. Eric Johnson M. (2008), “Managing Information Risk and the Economics of Security”, 1st edition. – Interperiodica distributed exclusively by Springer Science + Business Media LLC, 347 p.

22. Michael, E. and Whitman, H.J. (2007), *Management Of Information Security*. Mattord. – 2/E. Medium: Paperback, 230 p, retrieved from: <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=1211510&dl=GUIDE&coll=GUIDE&CFID=35748673&CFTOKEN=37314539>.

## РОЗДІЛ 2 АНАЛІТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ СУЧАСНОГО УПРАВЛІННЯ ПРОЦЕСОМ РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

### 2.1 ТЕОРЕТИЧНІ ДОСЛІДЖЕННЯ УМОВ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ ЯК УПРАВЛІНСЬКОЇ БАЗИ

***А.В. Сєріков***

*кандидат фізико-математичних наук, професор,  
професор кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

ORCID: 0000-0002-0629-2716

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Певний час серед фахівців-економістів відпрацьовується питання забезпечення умов стійкого розвитку суспільства, загальна концепція якого передбачає необхідність встановлення балансу між задоволенням сучасних потреб цього суспільства й захистом інтересів його майбутніх поколінь [1]. Наукова розробка вказаної проблеми, яка має стратегічний характер, повинна сформулювати відповідні орієнтири для підсистеми управління життєдіяльністю будь-яких соціумів, що вміщують у собі весь можливий «асортимент» (набір) соціально-економічних систем.

Економіку, як складову таких систем, доцільно сприймати як сферу життєдіяльності господарюючих суб'єктів всіх рівнів (особистість, сім'я, фірма, громада, держава), в рамках якої вони здійснюють процеси цілеспрямованого і максимально ефективного створення вартостей (товарів) і подальшого їх обміну для задоволення потреб всіх суб'єктів господарсько-економічної діяльності [2, С. 46] (за українським законодавством під господарською розуміється діяльність суб'єктів господарювання у сфері суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання

робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [3, Ст. 3]). Безумовно, що вказана сфера займає своє певне місце у однозначно визначеному «просторі-часі», для вичерпної характеристики-опису якого треба створити адекватний конфігуратор, тобто – мінімальний набір професійних мов [4, с. 71]. До нього, в першу чергу, необхідно долучити мову, що використовується для опису динамічних систем відкритого типу [5; 4; 6], а також формалізовану мову методів математичного аналізу таких систем [7; 8].



Рис. 2.1. Тринітарна модель формування та розвитку економічного наукового знання (авторська розробка)

Конфігуратор повинен задовольняти вимоги всіх етапів роботи із досліджуваною проблемою в сфері економіки, що віддзеркалюється змістом тринітарної моделі формування та розвитку наукового знання (див. рис. 2.1), яку створено в межах технології, описаної в публікації [9].

Тринітарна модель, що представлена на рис. 2.1, практично повністю узгоджується із описаним у монографії [7, С. 54–99] генезисом наукового пізнання. Вона не заперечує переходу результату у ресурс, завдяки чому йде оновлення теорій, які із часом втрачають здатність (чинність) прогнозування соціально-економічних подій із зміною умов їхнього існування. Це природний шлях напрацювання базових теорій, а «побачити» його дозволяє саме тринітарне мислення.

Згідно із запропонованою на рис. 2.1 моделлю створенню будь-якої теорії передують накопичення та впорядкування множин результатів емпіричних досліджень фактів відносно певних явищ у соціально-економічній сфері життєдіяльності людей. Подальша їх ідентифікація та класифікація дозволяє виокремити низку фактів із незмінною (сталю) поведінкою, які можна сприймати як певні аксіоми (або інваріанти) при створенні теорій існування та розвитку соціально-економічних систем.

Доцільно зауважити [6], що аксіоматичний метод як спосіб побудови наукової теорії з'явився ще в працях древньогрецьких геометрів. В основу теорії кладуть деякі вихідні положення, які приймаються без доказів, зветься аксіомами теорії і використовуються в основі доказу правдивості інших положень теорії, що, за фактом, є логічними наслідками аксіом. Вважається, що аксіоматичний метод є основним інструментом будь-якого теоретичного дослідження.

Виділяють три основні етапи розвитку аксіоматизації: (1) змістовний, (2) напівформальний та (3) формалізований. Найбільш давньою вважається змістовна система аксіоматики, яку в нинішні часи достатньо успішно почали використовувати в економічній теорії. В межах вказаного підходу аксіоми зображають основні властивості, відношення та зв'язки об'єктів з єдиної галузі

об'єктів. Останні отримують прямі, безпосередньо поясненні завдання, що попереджують завдання списку аксіом теорії, яка розглядається. Засоби та шляхи виводу наслідків не уточнюються, але передбачається, що в якості логічного засобу приймається звичайна формальна логіка. У змістовній аксіоматизації система аксіом вважається несуперечливою та істинною, якщо вона відповідає власній моделі.

Напівформальна та формальна аксіоматизації розповсюдилися на всі галузі математичної науки, а також послужили допомогою у вирішенні задач природничого та технічного характеру. Така аксіоматизація виконує наступні функції [6]: (1) дедуктивну; відповідно до неї вказується, з яких постулатів і якими правилами виводяться міркування в даній теорії; (2) евристичну; її важливість для створюваних теорій полягає в тому, що за допомогою аксіоматичного методу в простір теоретичного осмислення поміщається принципово нове, часом несподіване, можливо, навіть парадоксальне з точки зору «здорового глузду» і усталених наукових уявлень, змістовне наповнення, відкриваються нові перспективи для подальших досліджень; (3) неможливість заміни. *Аксиоматичний метод* не можна замінити, замістити іншим або іншими методами. Він - *незамінна частина системи загальнонаукових методів*.

Наголошені функції аксіоматичного методу застосовні при його використанні в економічних теоріях. Крім того, в рамках економічних дисциплін слід використовувати і ряд принципів аксіоматичного методу, а саме: (1) застосовувати його при наявності хоча б однієї з аксіом; (2) здійснювати виділення аксіом із загальної інформативної бази; на основі виділених аксіом слід проводити побудову теорії; встановлювати зв'язки між такими теоріями; (3) проводити контроль за застосуванням в доказі раніше недоведених тверджень без винесення їх в аксіоми.

При використанні аксіоматичного методу в економічній науці необхідно також і збереження застосовуваного в математиці алгоритму дослідження. Останній складається з наступних кроків: (1) виявлення окремих аксіом; (2) формування системи аксіом; (3) створення заснованих на них теорій; (4)

встановлення характеру взаємодії теорій.

Таким чином, впровадження аксіоматичного методу в економічну науку спирається на наявність таких його фундаментальних властивостей, як обґрунтованість, науковість, об'єктивність, неможливість його заміни яким-небудь іншим методом, загальність. Ця остання якість передбачає, що аксіоматичний метод володіє такими характеристиками, які дозволяють застосовувати його в цілому ряді наук, як природних, так і гуманітарних.

В межах викладеного тут дослідження достатньо широко буде використовуватися поняття соціально-економічного простору. Поняття «простір» визначається: (1) в якості однієї з основних об'єктивних форм існування матерії, що характеризується протяжністю та обсягом; (2) як абстрактна множина з аксіоматично заданою певною структурою, у якій розвивається та чи інша математична теорія.

Соціальний простір доцільно уявляти у вигляді ансамблю соціально-економічних позицій, особливості та зміст яких обумовлені історично сформованим суспільним поділом праці, соціальні дистанції між ними, взаємне розташування індивідуальних і колективних суб'єктів суспільної життєдіяльності на цих об'єктивно існуючих позиціях відносно один одного в залежності від їх питомої ваги економічного та інших капіталів, а також від рівня розвитку їх людських потенціалів [10, С. 34]. Головний компонент соціального простору - соціальне поле, а відносини між ними створюють його каркас, кістяк. Одне з соціальних полів в єдиному соціальному просторі є економічне поле, або економічний простір (ці поняття можуть використовуватися як синоніми).

У найзагальнішому вигляді, економічний простір можна визначати як ансамбль соціальних позицій, на яких діють і взаємодіють господарюючі суб'єкти, виробляючи і відтворюючи різноманітні продукти і послуги. Суб'єкти економічних діяльностей розподіляються в економічному просторі в залежності від обсягу кожного з їхніх капіталів і відносної ваги кожного капіталу в загальному обсязі їх сукупного капіталу, а також від рівня розвитку їх

людського потенціалу. Будь-який економічний простір обмежений тим, як склалися на даний момент господарські зв'язки між індивідуальними і колективними суб'єктами економічної діяльності. Але ці зв'язки можуть, як звужуватися, так і розширюватися, і, відповідно, конкретний економічний простір може збільшуватися або зменшуватися. В складі економічного простору доцільно виділити [10]: (1) сфери, підполя, зони спеціалізованих економічних діяльностей; (2) деперсоналізовані, об'єктивно існуючі місця-позиції для господарюючих суб'єктів і зв'язки між місцями-позиціями; (3) реальних, діючих в полі господарюючих суб'єктів з притаманними їм потребами, інтересами і правами, а також відносини між господарюючими суб'єктами; (4) інституалізовані норми-правила взаємодії в полі; (5) реальні патерни (як типові способи вирішення певних проблем) стандартизованих індивідуальних і колективних дій, патерни поведінки і мислення соціальних акторів; (6) патерни публічної оцінки поведінки і мислення, патерни споживання культурних цінностей; (7) публічні арени (у тому числі арени інтернет простору), місця, де можливий і проводиться публічний дискурс між соціальними акторами (публічні арени можуть існувати як усередині одного поля, так і поза ним, існувати над усіма полями); (8) ресурси (матеріальні, фінансові, організаційні, культурні, духовні та таке інше) об'єктивованих місць-позицій; (9) потоки (людей, соціальних груп, матеріалів, фінансів, інформації, ідей, образів, патернів стандартизованих індивідуальних і колективних дій, патернів поведінки і мислення соціальних акторів); (10) скейпи - мережі дійових осіб і організацій, що утворюють різні взаємопов'язані вузли, за якими можуть здійснюватися ті чи інші потоки; (11) процеси соціальної організації і дезорганізації, соціальної інтеграції та дезінтеграції, трансформації поля (його розширення і (або) звуження) і таке інше.

В певних випадках явно визначені процеси допускають опис добре формалізованою мовою математики, а саме мовою диференціальних рівнянь або їх систем [7]. Це дозволяє вивчати всілякі еволюційні процеси, які мають властивості детермінованості, скінченновимірності та диференційованості.

Множину всіляких станів процесу називають фазовим простором, в якому виокремлюють окремі точки (зображаючи), лінії (фазові траєкторії) та фазові портрети (що утворені множинами фазових траєкторій). Серед траєкторій виділяють так звані атрактори (ті, що притягують до себе інші фазові траєкторії).

Управління потребують так звані функціональні або динамічні системи, до яких можна віднести систему будь-якої природи (фізичну, хімічну, біологічну, соціальну, економічну та ін.), стан котрої змінюється (дискретно або безперервно) із часом [7, С. 11]. Відомий фізіолог П.К. Анохін, який показав, що в якості функціональної системи  $\{S\} = \underset{def}{\{[a]R\}P}$  (тут def – дефінієндум – відкрита, атрибутивна, суб'єктна формула) можна розглядати тільки такий комплекс вибірково залучених компонентів  $\{a\}$ , в яких взаємодія та взаємовідносини ( $R$ ) приймають характер *взаємосоодії* (тобто когерентної, одночасної дії із двох сторін) компонентів на отримання сфокусованого корисного результату ( $P$ ) [11, С. 35]. Взаємосоодія ( $R$ ) компонентів  $\{a\}$  проявляється при звільненні (зменшенні, редукції) їх від надлишкових, не потрібних для отримання даного конкретного результату ( $P$ ) ступенів свободи (можливої діяльності в певних напрямках) ( $\tilde{R}$ ). Як правило,  $(\tilde{R}) \geq (R)$ . У свою чергу, результат (мета) через характерні для нього (ведучі) параметри і завдяки зворотним зв'язкам має можливість так самоорганізувати систему, щоб взаємосоодії в ній були б найбільш сприятливими для досягнення цього результату (мети). У загальному випадку в системі виділяють: (а) структуру, тобто відносно стійкий зв'язок елементів в системі, відносини між системою як цілим і її частинами, і (б) функцію - роль, яку виконує елемент, або той внесок, який вносить конкретна діяльність в загальну діяльність.

В математиці під функцією (відображенням, трансформацією) розуміють певне правило, згідно із яким кожному елементу з першої множини – так званої «області визначення» – ставиться у відповідність елемент з іншої множини – так званої «області значень» [12, С. 712].



Розглянемо ряд аксіом, які вже знаходять застосування в економічній теорії. Базовою є *аксіома доцільної людської діяльності*, в якій наголошується найважливіша фундаментальна відмінність людини як біологічного виду від тварин, а саме: людина здійснює свідомі дії [13, С. 129]. Аксіома діяльності безпосередньо пов'язана з *аксіомою засобів праці*, в якій стверджується, що людська діяльність здійснюється виключно за допомогою засобів праці.

Здобуті в процесі праці предмети і послуги характеризуються *корисністю*. Це фундаментальна категорія, що одержала широке поширення в рамках економічної теорії, в межах якої сформовано теорію граничної корисності. Остання будується на *аксіомі диференціації корисності*, яка наголошує, що кожна річ або благо володіє диференційованою корисністю, яка залежить від наявної кількості цього блага (одна й та же капля води в пустелі і біля джерела мають для споживача різну корисність).

Аксіома диференційованої корисності дозволяє розкрити сутнісну основу диференціації як чинника суб'єктивної оцінки блага з боку споживача. На основі даної аксіоми виявляються нові сторони і грані фундаментальної концепції зв'язку виробництва, обміну, розподілу і споживання. Так, суб'єкти господарювання виробляють тільки те, що має диференційовану корисність для покупця. Обмін відбувається товарами, що володіють диференційованою корисністю. Саме такі блага підлягають розподілу. Споживання здійснюється продуктами, що володіють диференційованою корисністю. Звідси твердження про те, що людина виробляє, купує і споживає річ або благо, що має для нього диференційовану корисність. При цьому зв'язок виробництва, обміну, розподілу і споживання може бути виражений в наступній *аксіомі єдності людської діяльності* в усіх її сферах: *будь-яка людська діяльність визначається наявністю диференційованої корисності*. З цієї точки зору виявлення та подальше використання всіх необхідних і достатніх умов сталого розвитку суб'єкту господарювання повинне мати для нього безумовну корисність (ця аксіома підкреслює актуальність виконуваних в даній роботі досліджень).

Аксіома диференціації корисності тісно пов'язана з *аксіомою вибору*.

Вибір, що відображає диференціацію корисності, фактично становить основу теорії споживчої поведінки, виступає її вихідним поняттям. Вибір складає фундаментальний зміст будь-якої соціально-економічної системи, знаходить вираз у зв'язку виробництва і споживання благ будь-якої природи.

Аксіома вибору тісно пов'язана з *аксіомою раціональної поведінки*, бо вибір передбачає наявність свідомої (доцільної, розумно обґрунтованої) поведінки індивідів. Крім того, раціональність пронизує всі сфери і рівні соціально-економічної діяльності. Виходячи з цієї аксіоми можна постулювати *положення про те, що кожен суб'єкт соціально-економічних відносин діє раціонально* в сферах виробництва, обміну, розподілу і споживання соціально-економічних благ на мікро-, мезо-, макро- і глобальному рівнях.

Аксіома раціональності безпосередньо пов'язана з *аксіомою витрат опортуністичної поведінки*. Вона наголошує, що індивіди, які максимізують корисність, завжди будуть ухилятися від умов договору в тих межах, в яких це не загрожує їхній економічній безпеці. Аксіома витрат опортуністичної поведінки є загальною, базовою основою, що пояснює інституціональні фактори, які формують зміст соціально-економічних відносин.

Аксіому опортуністичної поведінки доповнює *аксіома розумного егоїзму*. Вона наголошує: характер соціально-економічних відносин визначається егоїзмом їх учасників. Треба враховувати, що інтереси одного учасника обмежуються там, де проявляються інтереси інших.

Однією з сполучних ланок, що поєднує різні теорії, є *аксіома дискретності економічних процесів і явищ*. Згідно із нею кожний соціально-економічний процес або явище виступає як дискретний, що має конкретні та вимірювані чисельні характеристики. Так, безробіття розглядається на певному етапі аналізу як цілісне однорідне явище. У той же час воно виступає як дискретна величина, що знаходить вираз у різних рівнях, формах та видах.

Аксіома дискретності знаходить безпосереднє вираження в *аксіомі стадійності*. Остання є особливою формою прояву дискретності, яка виражається в стадіях становлення соціально-економічних процесів. Це

дозволяє констатувати, що будь-яке соціально-економічне явище або процес проходить в своєму розвитку ряд етапів і стадій.

*Аксіома часу* є однією з фундаментальних, загальних і сполучних для всіх інших, бо всі соціально-економічні явища, процеси, категорії, властивості реалізуються в часі. Наприклад, у сфері виробництва вартість вимірюється кількістю суспільно необхідної праці, вираженої в часі. Закон вартості наголошує, що обмін провадиться пропорційно витраченому, суспільно необхідному для вироблення блага часу.

*Аксіома про нелінійний устрій всесвіту.* Яскраве її обґрунтування належить відомому математику Ю.А. Данілову [14, С. 7]: «...світ нелінійних закономірностей або функцій, так само, як і світ нелінійних явищ, лякає, підкорює і чарівно вабить своїм невичерпним розмаїттям ... тут немає місця поважному стандарту, тут безроздільно панує мінливість і буйство форм». На однакові прирощення незалежної змінної одна й та ж нелінійна функція відкликається по-різному в залежності від того, якому значенню незалежної змінної надається прирощення [15]. Це з точки зору математики. Людська поведінка також нелінійна, що виражається в різній по силі реакції на один і той же подразник. Тому нелінійну природу мають і соціально-економічні суспільства.

*Аксіома про відкритість динамічної системи* будь-якої природи як передумови виникнення процесів самоорганізації в ній [16, с.321]; під самоорганізацією розуміються процеси народження (виникнення) із фізичного (хімічного, біологічного, соціально-економічного та ін.) хаосу деяких стійких упорядкованих структур (систем)  $\{S\}_{def} = \{[a]R\}P$  із суттєво новими «системними» якостями, найважливішою з яких є *когерентність поведінки між компонентами системи*. Завдяки відкритості система «підживлюється» із зовнішнього середовища речовиною, енергією та інформацією.

*Аксіома про невідворотність самоорганізації* в життєдіяльності ефективно діючої соціально-економічної системи.

Для обґрунтування цієї аксіоми й досягнення суті синергетичного

управління соціально-економічними системами, як способу їхньої спрямованої самоорганізації, доцільно звернутися до робіт всесвітньо відомих фізіологів Чарльза Скотта Шеррінгтона [8], Миколи Олександровича Бернштейна [17] і Павла Кузьмича Анохіна [11].

Сам термін «синергія» в 1906 в науку вперше ввів нобелівський лауреат за 1932 рік, англійський нейрофізіолог Шеррінгтон Ч. С. для опису кооперативних рухів м'язових систем-антагоністів при управлінні ними з боку мозку.

Видатний нейрофізіолог Бернштейн Н. А., який вивчав рухи людини і тварин, вперше сформулював завдання управління рухами як задачу побудови механізмів координації рухів. Він зробив принциповий за своєю важливістю внесок в біомеханіку, сформулювавши проблему вивчення керованих рухів людини як спосіб пізнання мозку. На цьому шляху були відкриті такі фундаментальні явища в управлінні рухом людини і тварин, як сенсорні корекції, відомі в кібернетиці під назвою «зворотного зв'язку», висунуто принцип ієрархічного рівневого управління та таке ін. При цьому він майже на 20 років раніше Норберта Вінера – засновника кібернетики – описав сутність поняття «зворотний зв'язок». Згідно Бернштейна Н. А., проблема координуючого управління біомеханічними процесами руху в кінцевому підсумку зводиться до відшукування способів боротьби з надмірною кількістю механічних ступенів свободи (рухливості). Такі способи можуть бути різними, але найбільш простим і поширеним є спосіб введення жорсткого зв'язку між ступенями свободи. У цьому випадку число ступенів свободи редукується (знижується), а завдання управління рухами істотно спрощується. Зазначені форми рухів, коли на механічні ступеня свободи накладені зв'язки, а самі рухи кожен раз здійснюються ідентично, отримали потім в біології назву синергій.

До таких же результатів дійшов і П.К. Анохін, який довів, що фундаментальною властивістю взаємосодії є поява процесу синергізму. В біосистемах це природно. В соціально-економічних системах, налаштованих на ефективну життєдіяльність, такий процес повинен бути спеціально

організованим [18]. Тому процес самоорганізації (як керованої, так і некерованої) стає невідворотнім.

Таким чином, для застосування можливостей синергетики в теорії управління соціально-економічними системами необхідно створювати умови для самоорганізації через реалізацію аксіоматичного ряду «нелінійність – відкритість – когерентність».

*Аксіома про обов'язковість появи* при самоорганізації так званих *параметрів порядку* як достатньої умови когерентної поведінки множини елементів соціально-економічної системи на макрорівні. В якості параметрів порядку можуть виступати мотиви або людські цінності як уявлення про досконалість [19, С. 16].

На противагу останнім можна привести *аксіому стійкості систем*: до числа основних характеристик стійкості систем треба віднести *витривалість, стійкість, опірність (резистентність), толерантність, адаптивність*. *Витривалість* свідчить про здатність системи зберігати свої функціональні якості при відхиленнях параметрів зовнішнього середовища від оптимальних, за яких життєдіє система. *Витривалість* дозволяє соціально-економічній системі уникати незворотного припинення функціонування, свідомством якого є її *беззбиткова праця* [16, с. 183–185]. *Резистентність* свідчить про здатність системи протидіяти впливу негативних факторів зовнішнього середовища. Протилежною є *вразливість* системи, тобто її нездатність протистояти негативним впливам, що супроводжується порушенням функцій та структури системи (межа стійкості) або у повному припиненні існування системи (межа витривалості) [16, С. 194].

У повній узгодженості із аксіомою стійкості системи є *аксіома про підтримку системою свого динамічного стану рівноваги*, яку доцільно доповнити *аксіомою про зміну певного динамічного стану рівноваги на новий*. Таке може відбутися завдяки підключенню адекватних трансформаційних механізмів, тобто сукупності логічних зв'язків і процедур, що забезпечує зміну стану соціально-економічної системи [16, С. 200].

Аксиома про невідворотність самоорганізації в життєдіяльності ефективно діючої соціально-економічної системи є тим підґрунтям, на якому може вибудовуватися теорія розвитку цих систем.

В останні роки теорію організаційного розвитку пов'язують з роботами по теорії змін відомого психіатра Курта Левина [20], але в даному дослідженні перевага віддана результатам роботи українського економіста Олени Раєвської [18]. Визначення дефініції «розвиток», що надано нею у роботі [18, С. 108], можна адаптувати до питань розвитку будь-якого суб'єкту господарювання наступним чином: *під розвитком суб'єкту господарювання розуміється унікальний процес його трансформації – як відкритої системи – в просторі і часі, який [процес] характеризується перманентною зміною глобальних цілей існування цього суб'єкту шляхом формування нової дисипативної (що сама утворюється за рахунок поглинання інформаційно-матеріальних потоків із зовнішніх джерел) структури і переводом його [суб'єкту] в новий атрактор (стійку траєкторію) функціонування.*

Для більш ефективного тлумачення такої не простої дефініції доцільно скористатися якимось наочним прикладом. На рисунку 2.2 пропонується початковому стану соціально-економічної системи поставити у відповідність модельний образ авто, яке виключно їздить по землі (існуючий атрактор). Внаслідок розвитку система надбає якостей, яким вже відповідає модельний образ літака, що може рухатися (функціонувати) як по землі, так і у небі (бажаний атрактор).

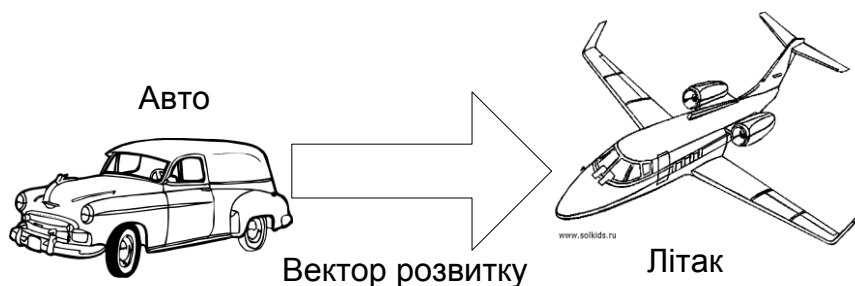


Рис. 2.2. Ілюстративні образи можливостей соціально-економічної системи в процесі її розвитку (авторська розробка)

Для підтвердження наголошеного, скористаємося таким інструментом як *феноменологічне моделювання* явищ в життєдіяльності соціально-економічних систем. Прийmemo як даність твердження про те, що кожен суб'єкт господарювання будь-якого рівня (особистість, сім'я, фірма, громада, держава) можна розглядати як певну соціально-економічну систему із низкою однотипних цілей та функцій. За українським законодавством життєдіяльність кожного з них пов'язана зі сферою суспільного виробництва, спрямована на виготовлення та реалізацію продукції, виконання робіт чи надання послуг вартісного характеру, що мають цінову визначеність [3, Ст. 3]). Життєдіяльність суб'єктів господарювання, як і будь-якої організованої системи, можна розуміти як активну сигнальну форму їхнього існування [21, С. 76]. Активність суб'єкту господарювання може виражатися, наприклад, в його прибутковості з подальшим самовідтворенням, а сигнальність (інформативність) – в його випереджаючому реагуванні на надслабкі сигнали з внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також в здатності подавати відповідну інформацію про себе. Таке сприйняття суб'єктів господарювання включає до розгляду цілеспрямовані дії між ними, які відомий німецький соціолог Макс Вебер назвав «соціальними». Він стверджував [22 с. 602]: «...«Дією» ми називаємо дію людини (незалежно від того, чи носить вона зовнішній чи внутрішній характер, зводиться до неутручання або терплячому прийняттю), якщо і оскільки діючий індивід чи індивіди пов'язують з ним суб'єктивний сенс. «Соціальною» ми називаємо таку дію, яка по передбачуваному дійовою особою або дійовими особами змісту співвідноситься з дією інших людей і орієнтується на неї». Це поняття було покладено в теорію систем соціальної дії, визначальний внесок у яку належить Толкотту Парсонсу – американському соціологу-теоретику, одному з найяскравіших представників структурно-функціонального напрямку у соціології. Він наголошував [23, с.94]: «...Зміст дії утворюють структури і процеси, за допомогою яких люди формують осмислені наміри і більш-менш

успішно реалізують їх в конкретних ситуаціях. ... Наміри в сукупності з їх здійсненням припускають здатність системи дії – індивідуальної або колективної – змінювати своє положення по відношенню до певної ситуації або оточенню в бажаному для системи напрямку. Ми вважаємо за краще використовувати термін «дія», а не «поведінку», оскільки нас цікавить не конкретна фізична поведінка, а його узагальнені типові характеристики (зразки) і осмислені результати (фізичні, культурні та інші) - від простих знарядь до творів мистецтва, а також механізми і процеси, які контролюють формування цих зразків». «...Основний постулат теорії дії полягає в тому, що стани систем дії і того ситуативного світу об'єктів, в якому вони знаходяться, є незалежними змінними. При їхньому «зіткненні», отже, особливо важливою властивістю об'єктів є «соціальна взаємодія», тобто взаємна зміна станів [0, 24, с.649].

На основі запропонованої Т. Парсонсом чотирьох-функціональної схеми взаємообміну (таблиця 2.1) – універсального методологічного інструменту, призначеного для аналізу будь-яких конкретних товариств і будь-яких живих систем дії взагалі, – було розроблено концепцію становлення систем суспільств сучасного типу [25, с. 16-43].

Таблиця 2.1

### Структура суспільства як соціальної системи

Підсистеми	Структурні компоненти	Аспекти процесу розвитку	Основна функція
Соціетальне співтовариство	Норми	Включення	Інтеграція
Відтворення зразка або фідуціарна підсистема	Цінності	Генералізація цінностей	Відтворення зразка
Політика	Колективи	Диференціація	Ціледосягнення
Економіка	Ролі	Підвищення адаптивного потенціалу	Адаптація

Джерело: [23, с. 24]

Вольфганг Вайдліх, засновник так званої «соціодинаміки», аналізуючи структуру фундаментальних аспектів життя людини, відзначав наступні чотири



аспекти [26, с.85]: (1) *політичні інститути*, котрі здійснюють захист прав особистості та її безпеку шляхом організації системи «правопорядку», (2) *економіку*, котра забезпечує матеріальні потреби, (3) *культуру*, котра надає можливості вільному виразу людської думки з метою комунікації або об'єднання, (4) *релігію*, яка відповідає людським потребам в трансцендентності, що є джерелом неминущих цінностей.

Проглядається наступна відповідність між концепціями Парсонса та Вайдліха, а саме: «соцієтальне співтовариство» ↔ «культура»; «відтворення зразка» ↔ «релігія»; «політика» ↔ «політичні інститути»; «економіка» ↔ «економіка».

Є два основні значення поняття «соцієтальне». По-перше, поняття «соцієтальне» відноситься до аналізу всього суспільного життя і його сфер — економічної, політичної тощо. Тобто, «соцієтальне» тут збігається за значенням із «суспільним». По-друге, цим поняттям позначають також складну мережу взаємодіючих колективів і груп, що утворюють для індивіда систему підтримки соціальної ієрархії й вираження лояльності.

Друге визначення охоплює ширше коло явищ і не обов'язково відносяться до макрорівня. Це — соціальні статуси і ролі, престиж і лояльність, диференціація та інтеграція, тобто практично все те, що відноситься до становища людей у суспільстві, їх приналежності до певних соціальних спільнот і груп. «Соцієтальне» в загальносистемному значенні позначає суспільство як цілісну систему.

Для господарюючого суб'єкту, як для будь-якого живого організму [21], характерні наступні основні функції: (1) адаптації до змін в життєвому середовищі, (2) досягнення мети, (3) інтеграції, тобто створення внутрішньої єдності, (4) гомеостазу або збереження існуючого порядку, відтворення структури і зняття внутрішніх напружень. Все перелічене знаходить себе у відповідних підсистемах (див. рис. 2.3), що забезпечують онтогенез або «життєвий шлях» господарюючого суб'єкту.



Рис. 2.3. Підсистеми, що забезпечують онтогенез суб'єкту господарювання (авторська розробка)

Призначення цих підсистем наступне: (1) економічна – забезпечує адаптацію фірми до середовищ життєдіяльності, (2) організаційна – відповідає за забезпечення досягнення цілей господарювання, (3) "соціетальна" – об'єднує інші у єдиний колектив ("ядро"), що підкоряється прийнятому суб'єктом господарювання нормативному порядку і забезпечує внутрішню його єдність [27], (4) підсистема підтримки зразків ціннісних уявлень про необхідні характеристики господарської діяльності та особистісні характеристики суб'єкта господарювання – формує інституційні культурні зразки. Кожна з перелічених підсистем знаходить собі підтримку у відповідному інституті (або інституції) із зовнішнього середовища. Кожна з підсистем є цінністю для суб'єкта господарювання, більш того – його капіталом з відповідною вартісною

оцінкою.

В якості соціально-економічного інституту розуміється система норм, правил, які переважно закріплені законодавчо і якими керуються суб'єкти при здійснюванні своєї діяльності.

Під інституцією прийнято розуміти систему норм у вигляді традицій та порядків, заведених неформально у суспільстві.

Інститути (та інституції) мають відносну незмінність і специфікують поведінку індивідумів в певних повторюваних ситуаціях і обов'язково доповнені механізмами контролю та підтримки виконання норм (що призводить до фізичного виділення інститутів в соціально-економічному просторі) [28, С.19]. Норму слід тлумачити як «... правило, припис або зразок, які адресовані в силу традиції, звичаю або вказівок персоналу та органів конкретному або невизначеній безлічі агентів і визначальні характеристики сприйняття, інтерпретації або використання соціально-економічної інформації для прийняття рішень, поведінки і формування відносин у суспільстві » [28, С.16].

Для характеристики розвитку організаційної підсистеми, яка забезпечує цілеспрямовану системну діяльність суб'єкту господарювання, буде використано поняття «системоквант», тобто неподільний (тривіальний) елемент організаційної структури, який строго виконує певну елементарну функцію, про що надає (генерує) відповідну інформацію [29]. Системокванти, носіями яких є перш за все живі люди, можуть організовуватися в ієрархічні структури, займаючи в них різні рівні. Завдяки їх сигнальним властивостям в структурі забезпечується гомеостаз (відносна сталість складу та властивостей внутрішнього середовища суб'єкту господарювання).

«Життєвий шлях» суб'єкту господарювання (іншими словами, соціально-економічної системи) зі всіма можливостями його розвитку будемо досліджувати за рахунок вивчення змін із часом вказаних підсистем, що може бути описано відповідною системою диференційних рівнянь. Ці рівняння можуть бути "сконструйовані" за такою схемою: в лівій частині рівняння

записується швидкість зміни досліджуваної величини  $X(t)$ , що характеризує певну підсистему, тобто  $dX(t)/dt$ , а в правій частині виписуються потоки величини  $X(t)$ , індуковані усіма підсистемами суб'єкту господарювання; причому перед потоком ставиться знак "+", якщо потік сприяє розвитку  $X$ , і знак "-", якщо стримує розвиток; час  $t$  вважається безперервним.

Припустимо, що поведінка економічної підсистеми буде описуватись функцією  $E(t)$ , організаційної – функцією  $G(t)$ , соціетального ядра – функцією  $K(t)$ , системи підтримки інституційних культурних зразків – функцією  $D(t)$ , а стан відповідного інституту із зовнішнього середовища – функцією  $S_X(t)$ .

У подальших формалізованих описах міститиметься певний керуючий параметр, що відображає комплекс особистісних характеристик керівництва суб'єкту господарювання з підлеглими (рис. 2.4), який позначають словом «підприємливість» (або «інноваційність»).



Рис. 2.4. Модель якостей носія підприємливості (авторська розробка)

Актами підприємливості вважатимемо такі, які не є результатом виконання формальних правил та інструкцій, а містять у собі елементи інноваційності, творчості, та таке ін. Підприємливість подібна іншій відомій якості людей – «пасіонарності», яку визнаний історик, дослідник явища етногенезу і автор теорії пасіонарності Лев Миколайович Гумільов (син поетів Миколи Гумільова і Ганни Ахматової) визначив як [30, с. 321]: (1) надлишок біохімічної енергії живої речовини (людей), що пригнічує в людині інстинкт самозбереження і визначає здатність до цілеспрямованих наднапружень; (2) здатність і прагнення

до зміни оточення, к порушенню інерції агрегатного стану середовища; (3) атрибут не свідомості, а підсвідомості, важлива ознака, що виражається в специфіці конституції нервової діяльності; (4) ознака не тільки індивідуальна, а й популяційна. Імпульс пасіонарності буває настільки сильний, що носії цієї ознаки – пасіонарії – не можуть змусити себе розрахувати наслідки своїх вчинків. Л.Н. Гумільов виділяє групу носіїв "індукованої пасіонарності" і більш численну групу субпасіонаріїв, що складається з: (а) гармонійних особистостей, у яких імпульс пасіонарності урівноважений імпульсом самозбереження; (б) людей з "негативного" пасіонарністю.

За аналогією будемо ідентифікувати людей в чотирьох категоріях: (1) підприємці «від бога» (десь 4-5% від загальної кількості людей), (2) «індуковані» підприємці, у яких можна виховати здатність брати ризики на себе (40-45%), (3) ті, які вважають за краще не ризикувати і тому працюють на умовах найму (~ 50%), (4) люмпен-пролетарії (2-3%), які заради бездіяльності готові на будь-які хитрощі.

В подальшому доцільно використовувати таку усереднену характеристику співробітників у суб'єкта господарювання (наприклад, фірми) як щільність підприємливості  $\rho$ . Іншими словами, це відносна кількість актів прояву підприємливості одним співробітником фірми в одиницю часу (зауважимо, що практично завжди  $\rho > 0$ ). Відносний рівень підприємливості можна описувати безрозмірною функцією виду [31]

$$P(\rho) = e^{\delta\rho - \delta_1} - 1, \quad (2.1)$$

де  $\delta$  - відносна частка співробітників фірми – «носіїв» підприємливості,  $\delta_1$  - відносна частка співробітників фірми, позбавлених підприємницьких рис. Графік цієї функції представлено на рис. 2.5. Видно, що при  $\rho < A_0 = \delta/\delta_1$  функція  $P(\rho) < 0$ , що відповідає деградації фірми, а при  $\rho > A_0$  функція  $P(\rho) > 0$ , що означає розвиток фірми.

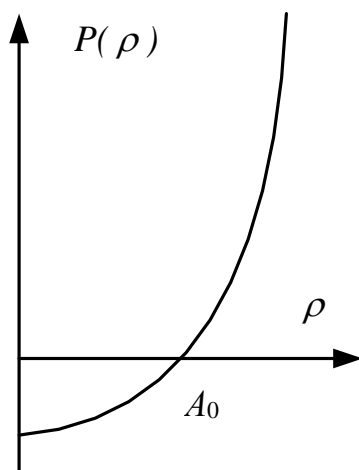


Рис. 2.5. Відносний рівень підприємливості

Економічна підсистема, що включає в себе всі матеріальні та нематеріальні активи фірми [32], буде описуватися функцією  $E(t)$ , організаційна - функцією  $G(t)$ , соціетальне ядро - функцією  $K(t)$ , система підтримки інституційних культурних зразків - функцією  $D(t)$ .

Розвиток підсистем буде зв'язуватися: (1) економічної - зі зміною вартості фірми, (2) організаційної - з ростом кількості системоквантів і зв'язків між ними, (3) соціетального ядра - з розвитком формальних та неформальних взаємин, за допомогою яких здійснюється інтеграція колективу суб'єкту господарювання (сюди включаються, наприклад, норми поведінки, що ґрунтуються на таких інститутах як право власності, сімейне, договірне, комерційне, процесуальне, адміністративне і конституційне), (4) підтримки інституційних культурних зразків – з вдосконаленням системи ціннісних уявлень про необхідні характеристики підприємницької діяльності та особистісних характеристиках підприємця.

Динаміка економічної підсистеми в загальному вигляді може описуватися виразом

$$\frac{dE}{dt} = E_E - E_G - E_K - E_D - E_{SE}. \quad (2.2)$$

У правій частині виразу (2) наведено складові змін в економіці фірми за рахунок відповідної підсистеми, а саме:  $E_X, X \in (E, G, K, D, S_E)$ , для «конструювання» опису яких буде використовуватися феноменологічний підхід. Так процес відтворення економічних ресурсів суб'єкту господарювання можна описати за допомогою виразу:

$$E_E = k_{EE} \cdot P(\rho) \cdot E, \quad (2.3)$$

де  $k_{EE}$  - середній (у державі, регіоні або галузі) множник капіталізації інвестованого у виробництво капіталу,  $P(\rho)$  - показник, що залежить від рівня підприємливості,  $E$  –ринкова вартість фірми.

Зрозуміло, що для зростання  $E$  необхідною є вимога  $P(\rho) > 1$ , яка задовольнятиметься при  $\rho > [(\delta_1 + \ln 2)/\delta]$ . Ця оцінка може виступати в якості індикативної при розробці заходів, спрямованих на формування необхідного для суб'єкту господарювання трудового менталітету. При цьому можна цілеспрямовано формувати «соціетальне» ядро, спираючись на людей з достатньою підприємливістю.

Вплив організаційної підсистеми  $E_G$  на можна сприймати як економічні впливання в неї, щоб забезпечити її життєздатність. Об'єм витрат на цю підсистему залежить від кількості системоквантів, що забезпечують певну сукупність виконуваних підсистемою функцій [33], і кількості та корисності можливих їх взаємодій («парних зв'язків»). З урахуванням цих особливостей  $E_G$  доцільно описувати виразом

$$E_G = l_E \cdot G - k_{EG} \cdot G^2. \quad (2.4)$$

Умовою беззбитковості організаційної підсистеми є

$$E_G = 0 \Rightarrow (l_E - k_{EG}G) = 0 \Rightarrow G = l_E/k_{EG}. \quad (2.5)$$

Тут  $l_E$  – середня вартість для фірми одного «системокванта» (спеціаліста),  $k_{EG}$  – прибутковість для фірми від одного «парного зв'язку»; остання, безумовно, залежить від рівня організаційної культури на підприємстві.

Інші складові з правої частини виразу (2.2) опишемо так:

$$E_X = k_{EX} \cdot X \cdot E, \quad X \in (K, D, S_E). \quad (2.6)$$

Ясно, що ці складові, на перший погляд, обмежують зростання  $E$ .

Остаточно вираз (2.2) можна переписати у вигляді:

$$\frac{dE}{dt} = k_{EE}(e^{\rho\delta-\delta_1}-1)E - (l_E - k_{EG}G)G - (k_{EK}K + k_{ED}D + k_{ES}S_E)E. \quad (2.7)$$

Можна дійти висновку щодо справедливості наступних тверджень:

$$\frac{dG}{dt} = k_{GG}(e^{\rho\delta-\delta_1}-1)G + (l_G - k_{GE}E)E - (k_{GK}K + k_{GD}D - k_{GS}S_G)G, \quad (2.8)$$

$$\frac{dK}{dt} = (k_{KG}G^2 + k_{KE}E^2)K - (l_K - k_{KK}K)\rho K - k_{KD}D^2 + k_{KS}S_K K, \quad (2.9)$$

$$\frac{dD}{dt} = (k_{DG}G^2 + k_{DE}E^2)D - (l_D - k_{DD}D)\rho D - k_{DK}K^2 + k_{DS}S_D D. \quad (2.10)$$

Тут  $G_G = k_{GG}(e^{\rho\delta-\delta_1}-1)G$  описує процес самоорганізації організаційної підсистеми, котрий забезпечує та підтримує розвиток організаційної культури у суб'єкта господарювання; множник  $k_{GG}(e^{\rho\delta-\delta_1}-1)$  враховує рівень підприємливості у суб'єкту господарювання при розбудові цієї підсистеми; коефіцієнт  $k_{GG} > 0$ . Якщо  $k_{GG}(e^{\rho\delta-\delta_1}-1) > 0$  – організаційна підсистема укріплюється завдяки самоорганізації, в протилежному випадку – деградує. Функція  $G_E$  свідчить про економічні «вливання», швидкість яких характеризується першою похідною  $\frac{dG_E}{dE}$ . Бажано, щоб  $\frac{dG_E}{dE} > 0$ . Якщо

$$G_E = (l_G - k_{GE} \cdot E) \cdot E, \quad \text{то} \quad \frac{dG_E}{dE} = (l_G - k_{GE} \cdot E) > 0 \quad \text{і тоді потребується}$$

виконання умови, щоб  $E < \frac{l_G}{k_{GE}}$  ( $l_G > 0$ ,  $k_{GE} > 0$ ). Останню умову можна

сприймати як «запобіжник» від необґрунтованого вкладення економічних ресурсів в організаційну підсистему. Складова  $(k_{GK}K + k_{GD}D) \cdot G$  у виразі (2.8) характеризує обмеження на швидкість змін організаційної підсистеми, що пов'язано з існуючими у суб'єкта господарювання традиціями та нормативним порядком.



Вирази (2.9) і (2.10) також потребують додаткових пояснень. Квадратичні залежності швидкостей змін соціетальної підсистеми та підсистеми підтримки зразків від організаційної та економічної підсистем (що містяться в перших дужках у правих частинах виразів (2.9) і (2.10)) породжуються тим, що взаємодії між підсистемами визначаються колективним станом фірми та виражаються кількістю парних зв'язків між елементами підсистем. Складові типу  $(l_X - k_{XX} X) \rho X$  описують втрати, що пов'язані з легітимізацією нових нормативних порядків, а  $k_{XY} Y^2$  – описують втрати, що виникають внаслідок опору традиційних норм новим (прояв фундаменталізму).

Зрозуміло, що виписана система диференціальних рівнянь (2.7)–(2.10) повинна відноситися до класу нелінійних, а значить описана нею соціально-економічна система теж повинна бути віднесеною до нелінійних, в якій згідно із наведеною вище аксіоматикою повинні відбуватися процеси самоорганізації. Аналіз цієї системи дозволяє вивчати як кількісний ріст перелічених підсистем, так і якісну картину розвитку фірми в цілому. Ознакою останнього є стрибкоподібний характер у змінах основних показників суб'єкту господарювання [34]. Як відзначається у роботі [34, С.105], «... під розвитком доцільно розуміти процес формування нової дисипативної структури, виражений у якісній зміні складу, структури і способу (моделі) функціонування системи, який виявляється в лізисній чи кризовій формі і спрямований на досягнення змінюваних глобальних цілей фірми».

Для наочності подальшого аналізу припустимо, що на аналізованому інтервалі часу соціетальна підсистема та підсистема підтримки зразків є практично незмінними, а зміни відбуваються лише в економічній та організаційній підсистемах. За таких умов можна дійти до наступної системи нелінійних диференціальних рівнянь:

$$\begin{cases} \frac{dx}{dt} = A_1 x + l_1 y - k_1 y^2 \equiv P(x, y) \\ \frac{dy}{dt} = A_2 y - l_2 x + k_2 x^2 \equiv Q(x, y) \end{cases}, \quad (2.11)$$

$$\text{де } x = G, y = E, l_1 = l_G, l_2 = l_E, k_1 = k_{GE}, k_2 = k_{EG}, \quad (2.12)$$

$$A_1 = \left[ (k_{GG}(e^{\rho\delta - \delta_1} - 1) + k_{GS}S_G) - (k_{GK}K + k_{GD}D) \right], \quad (2.13)$$

$$A_2 = \left[ k_{EE}(e^{\rho\delta - \delta_1} - 1) - (k_{EK}K + k_{ED}D + k_{ES}S_E) \right]. \quad (2.14)$$

Будемо вважати, що,  $P(x, y)$ ,  $Q(x, y)$  – безперервні функції, що визначені в деякій області  $H$  евклідової площині  $(x, y)$  (тут  $x, y$  – декартові координати), і мають в цій області безперервні похідні порядку не нижче першого. Область  $H$  може бути як обмеженою, так і необмеженою. Якщо змінні мають конкретний економічний сенс, найчастіше  $0 \leq x < \infty$ ,  $0 \leq y < \infty$ .

Для дослідження нелінійних систем типу (2.7)–(2.10) доцільно звернутися до ідей якісної теорії диференціальних рівнянь [13], засновником якої є відомий французський математик Анрі Пуанкаре [35, С. 67]. Цю теорію звать ще *методом фазового простору*, який за змістом є простір, на координатних осях котрого відкладені змінні, що характеризують стан динамічної системи. Задля дослідження системи (2.11) знадобиться відповідний аналіз у *фазовій площині*. Змінні  $x, y$  в часі змінюються відповідно до системи рівняння (2.11), так що кожному стану досліджуваної системи відповідає пара значень змінних  $(x, y)$  в площині  $xOy$ . Навпаки, кожній парі змінних  $(x, y)$  відповідає певний стан системи, графічним уявленням якого є точка  $M(x, y)$  в площині  $xOy$ . Така площина носить назву *фазової площини*; вона зображає сукупність всіх станів системи. Точка  $M(x, y)$  називається *відображаючою*. Сукупність точок  $M(x(t), y(t))$  на фазовій площині, положення яких відповідає всім можливим станам системи (11) з часом, називають *фазовою траєкторією*, а сукупність останніх – *фазовим портретом системи* (2.11). Така система задовольняє умовам теореми існування та єдиності і називається *автономною динамічною системою другого порядку на площині*.

Побудова фазового портрета дозволяє зробити висновки про характер змін змінних  $x, y$  без знання аналітичних рішень початкової системи рівнянь (2.11).

Для зображення фазового портрета необхідно побудувати векторне поле напрямів траєкторій системи (2.11) в кожній точці фазової площини. Задаючи приріст  $\Delta t > 0$ , легко отримати відповідні прирости  $\Delta x$  і  $\Delta y$  з виразів:

$$\left. \begin{aligned} \Delta x &= P(x, y) \cdot \Delta t \\ \Delta y &= Q(x, y) \cdot \Delta t \end{aligned} \right\} \quad (2.15)$$

Напрямок вектора  $\vec{v} = \Delta x \cdot \vec{i} + \Delta y \cdot \vec{j}$  залежить від знаків функцій  $P(x, y)$  і  $Q(x, y)$ , що добре видно з рис. 2.6.

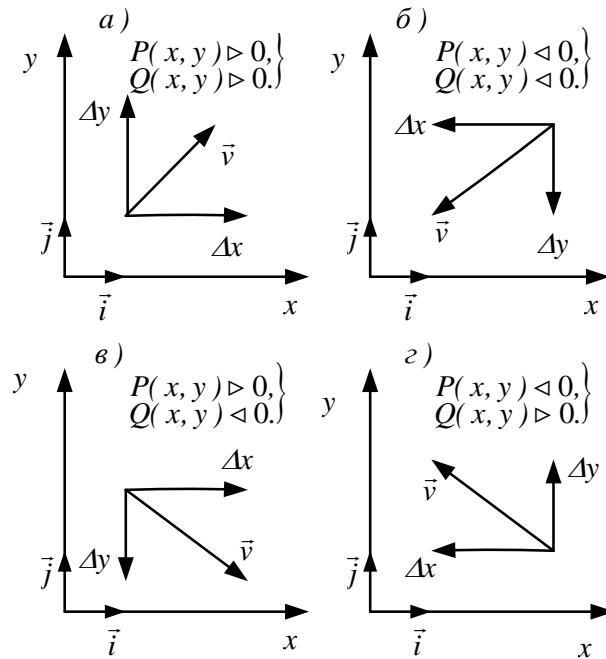


Рис. 2.6. Визначення напрямку вектора  $\vec{v} = \Delta x \cdot \vec{i} + \Delta y \cdot \vec{j}$

Задача побудови векторного поля може бути замінена іншою, заснованою на використанні метода наближеного графічного інтегрування.

Слід визнати, що донині не існує регулярних методів інтегрування нелінійних диференціальних рівнянь в загальному вигляді, а разом з тим і строгих методів побудови фазових портретів досліджуваних нелінійних динамічних систем. Тому для дослідження конкретної динамічної системи часто найбільш простим (а іноді і єдиним) є метод наближеного графічного інтегрування, тобто метод побудови наближеного фазового портрета даної динамічної системи. Найбільш відповідним для цих цілей прийомом наближеного графічного інтегрування є – *метод ізоклін*. Суть методу полягає в

наступному. Поведінка системи (2.11) після виключення часу описується одним нелінійним диференціальним рівнянням першого порядку:

$$\frac{dy}{dx} = \frac{Q(x, y)}{P(x, y)} = f(x, y). \quad (2.16)$$

Криві  $f(x, y) = C$  на фазовій площині  $xOy$  є геометричним місцем таких точок, через які всі інтегральні криві, що відшуковуються, проходять під одним і тим же кутом до осі абсцис, тангенс якого рівний  $C$ . Тому криві  $f(x, y) = C$  носять назву ізоклін (див. рис. 2.7).

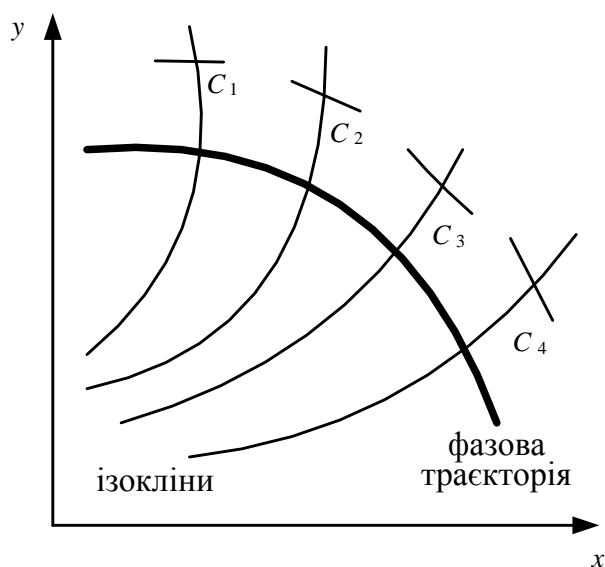


Рис. 2.7. Ізокліни з інтегральною кривою

Вираз  $f(x, y) = C$  визначає в кожній точці площини  $xOy$  єдину дотичну до відповідної інтегральної кривої за винятком точки, де  $P(x, y) = 0$  і  $Q(x, y) = 0$ , в якій напрям дотичної стає невизначеним, оскільки при цьому стає невизначеним значення похідної

$$\left. \frac{dy}{dx} \right|_{x=x_0, y=y_0} = \frac{Q(x_0, y_0)}{P(x_0, y_0)} = \frac{0}{0}. \quad (2.17)$$

У цій точці перетинаються всі ізокліни, тому вона – *особлива точка*. У ній одночасно перетворюються в нуль похідні за часом змінних  $x$  і  $y$ , тобто

$$\left. \begin{aligned} \frac{dx}{dt} \Big|_{x_0, y_0} &= P(x_0, y_0) = 0, \\ \frac{dy}{dt} \Big|_{x_0, y_0} &= Q(x_0, y_0) = 0. \end{aligned} \right\} \quad (2.18)$$

Таким чином, в особливій точці швидкості змін змінних  $x, y$  дорівнюють нулю. Отже, особлива точка відповідає стаціонарному стану системи (2.11), а її координати – суть стаціонарні значення змінних  $x$  і  $y$ .

Особливий інтерес представляють *головні ізокліни*:  $dy/dx = 0$ ,  $Q(x, y) = 0$  – ізокліна горизонтальних дотичних і  $dy/dx = \infty$ ,  $P(x, y) = 0$  – ізокліна вертикальних дотичних.

Побудова головних ізоклін з подальшим знаходженням точки їхнього перетину, координати якої задовольняють умовам:  $P(x_0, y_0) = 0$  і  $Q(x_0, y_0) = 0$ , дозволяє знайти точку перетину всіх ізоклін фазової площини, в якій напрями дотичних до фазових траєкторій невизначені. Це – особлива точка, яка відповідає стаціонарному стану системи (див. рис.2.8).

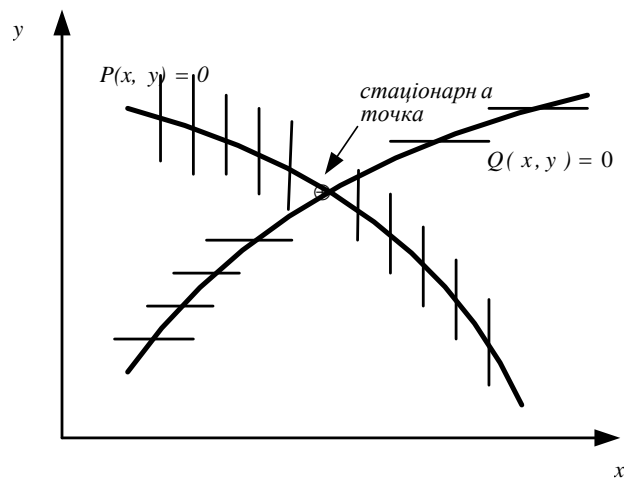


Рис. 2.8. Перетин головних ізоклін на фазовій площині  
(авторська розробка)

Система (2.11) володіє стількома стаціонарними станами, скільки точок перетину головних ізоклін є на фазовій площині.

Безумовно, одним з центральних питань якісного дослідження

динамічних систем є питання про стійкість особливих точок, відповідь на яке залежить від того, піде чи ні відображаюча точка при малому відхиленні від стаціонарного стану. Стосовно системи типу (2.11) визначення стійкості на мові малих відхилень  $\varepsilon, \delta$  виглядає так: стан рівноваги стійкий, якщо для будь-якої заданої області відхилень від рівноваги ( $\varepsilon$ ) можна вказати область, яка оточує стан рівноваги і яка має таку властивість, що жодна траєкторія, яка починається усередині області  $\delta$ , ніколи не досягне межі  $\varepsilon$  (див. рис. 2.9).

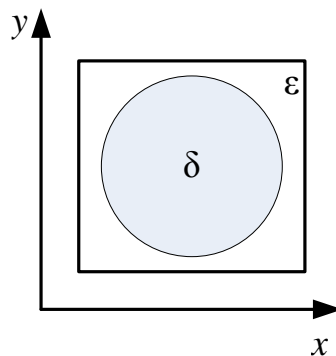


Рис. 2.9. Ілюстрація до визначення стійкості особливої точки  
(авторська розробка)

Для великого класу систем, – *грубих систем* – характер поведінки яких не міняється при малій зміні виду рівнянь, інформацію про тип поведінки в околі стаціонарного стану можна отримати, досліджуючи не початкову, а спрощену лінеаризовану систему. В цьому випадку система (2.11) трансформується до вигляду

$$\left. \begin{aligned} \frac{dx}{dt} &= ax + by, \\ \frac{dy}{dt} &= cx + dy. \end{aligned} \right\} \quad (2.19)$$

Тут  $a, b, c, d$  – константи.

Загальне вирішення такої системи шукатимемо у вигляді:

$$\left. \begin{aligned} x &= A e^{\lambda t}, \\ y &= B e^{\lambda t}. \end{aligned} \right\} \quad (2.20)$$

Підставляючи вирази (2.20) в систему (2.19) і скорочуючи на  $e^{\lambda t}$ , приходимо до алгебраїчної системи другого порядку:

$$\left. \begin{aligned} \lambda A &= aA + bB, \\ \lambda B &= cA + dB. \end{aligned} \right\} \quad (2.21)$$

Система (2.21) з невідомими  $A$  і  $B$ , має ненульове рішення лише в тому випадку, якщо її визначник, складений з коефіцієнтів при невідомих, дорівнює нулю, тобто

$$\begin{vmatrix} a - \lambda & b \\ c & d - \lambda \end{vmatrix} = 0. \quad (2.22)$$

Розкриваючи цей визначник, приходимо до *характеристичного рівняння* системи (2.22)

$$\lambda^2 - (a + d)\lambda + (ad - bc) = 0, \quad (2.23)$$

з корінням

$$\lambda_{1,2} = \frac{a + d}{2} \pm \sqrt{\frac{(a + d)^2 - 4(ad - bc)}{4}}. \quad (2.24)$$

Розвинемо цей аналіз в околі особливої точки  $M(x_0, y_0)$ , для якої  $P(x_0, y_0) = Q(x_0, y_0) = 0$ . Розкладемо в околі точки  $M(x_0, y_0)$  функції  $P(x, y)$ ,  $Q(x, y)$

$$\frac{dx}{dt} = (x - x_0) \cdot P'_x(x_0, y_0) + (y - y_0) \cdot P'_y(x_0, y_0) + \varphi(x - x_0, y - y_0), \quad (2.25)$$

$$\frac{dy}{dt} = (x - x_0) \cdot Q'_x(x_0, y_0) + (y - y_0) \cdot Q'_y(x_0, y_0) + \phi(x - x_0, y - y_0). \quad (2.26)$$

В цих виразах залишки рядів  $\varphi(x - x_0, y - y_0)$  та  $\phi(x - x_0, y - y_0)$  в околі особливої точки по порядку величин можуть бути суттєво меншими від інших складових у правих частинах рівнянь (2.25)–(2.26). Позначивши  $x - x_0 = \xi$ ,  $y - y_0 = \eta$ , вказані рівняння можна привести до вигляду:

$$\frac{d\xi}{dt} = \xi \cdot P'_x(x_0, y_0) + \eta \cdot P'_y(x_0, y_0), \quad (2.27)$$

$$\frac{d\eta}{dt} = \xi \cdot Q'_x(x_0, y_0) + \eta \cdot Q'_y(x_0, y_0). \quad (2.28)$$

Характеристичне рівняння для системи (2.27)–(2.28) буде мати вигляд

$$\lambda^2 - (P'_x(x_0, y_0) + Q'_y(x_0, y_0))\lambda + (P'_x(x_0, y_0) \cdot Q'_y(x_0, y_0) - P'_y(x_0, y_0) \cdot Q'_x(x_0, y_0)) = 0, \quad (2.29)$$

або 
$$\lambda^2 - \sigma\lambda + \Delta = 0, \quad (2.30)$$

з корінням 
$$\lambda_{1,2} = \frac{\sigma}{2} \pm \sqrt{\frac{\sigma^2}{4} - \Delta}, \quad (2.31)$$

де 
$$\Delta = \begin{vmatrix} P'_x(x_0, y_0) & P'_y(x_0, y_0) \\ Q'_x(x_0, y_0) & Q'_y(x_0, y_0) \end{vmatrix}, \quad (2.32)$$

$$\sigma = P'_x(x_0, y_0) + Q'_y(x_0, y_0), \quad (33)$$

$P'_x(x_0, y_0)$ ,  $P'_y(x_0, y_0)$ ,  $Q'_x(x_0, y_0)$ ,  $Q'_y(x_0, y_0)$  – значення частинних похідних по  $x$  и  $y$  в стаціонарній точці  $(x_0, y_0)$ . Можливі наступні випадки [0, 4, С.68]:

I.  $\Delta > 0$ ,  $\sigma^2 - 4\Delta > 0$ , коріння характеристичного рівняння  $\lambda_{1,2} = \frac{\sigma}{2} \pm \sqrt{\frac{\sigma^2}{4} - \Delta}$

дійсні і однакових знаків; стан рівноваги називається *стійким вузлом*, коли  $\lambda_1 < 0$   $\lambda_2 < 0$ , і *нестійким вузлом*, коли  $\lambda_1 > 0$   $\lambda_2 > 0$ .

II.  $\Delta < 0$ , коріння характеристичного рівняння дійсні і різних знаків:  $\lambda_1 \lambda_2 < 0$ ; стан рівноваги *нестійкий* і називається *сідлом*.

III.  $\Delta > 0$   $\sigma^2 - 4\Delta < 0$ ,  $\sigma \neq 0$ , коріння характеристичного рівняння комплексно зв'язані:  $\lambda_{1,2} = \alpha \pm i\beta$ , причому  $\alpha \neq 0$ ; стан рівноваги називається *фокусом* і при цьому *стійким*, коли  $\alpha < 0$ , і *нестійким*, коли  $\alpha > 0$ .

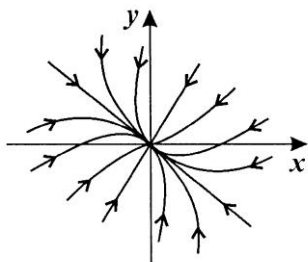
Ілюстрації, що відповідають перерахованим випадкам, приведені на рис. 2.10.

Повертаючись до системи (2.11), зауважимо, що стани динамічної її рівноваги знаходяться серед особливих точок, в яких одночасно перші похідні дорівнюють нулю, тобто  $dx/dt = 0$  і  $dy/dt = 0$ . Координати цих точок одночасно задовольняють системі рівнянь

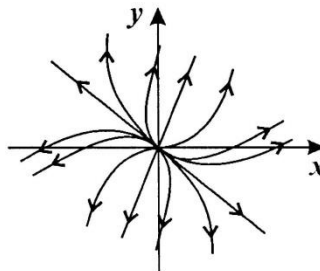


$$\begin{cases} A_1 x + l_1 y - k_1 y^2 = 0 \\ A_2 y - l_2 x + k_2 x^2 = 0 \end{cases} \quad (2.34)$$

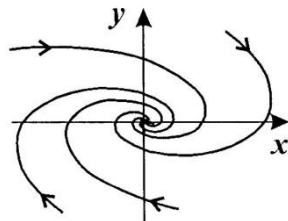
кожне з яких описує відповідну параболу, можливі варіанти перетину яких наведено на рисунку 2.11.



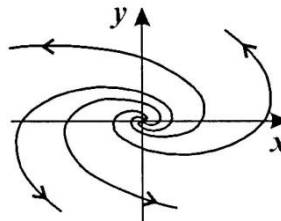
**Стійкий вузол**  
( $\lambda_{1,2}$  – дійсні і негативні)



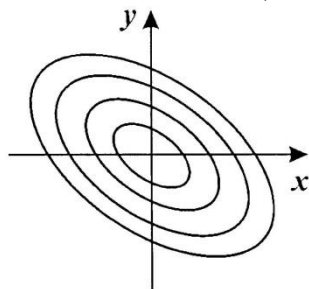
**Нестійкий вузол**  
( $\lambda_{1,2}$  – дійсні і позитивні)



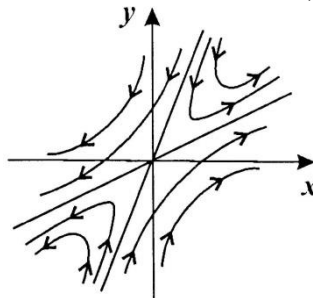
**Стійкий фокус**  
( $\lambda_{1,2}$  – комплексні  $Re \lambda_{1,2} < 0$ )



**Нестійкий фокус**  
( $\lambda_{1,2}$  – комплексні  $Re \lambda_{1,2} > 0$ )



**Центр**  
( $\lambda_{1,2}$  – чисто уявні)



**Сідло**  
( $\lambda_{1,2}$  – дійсні і різних знаків)

Рис. 2.10. Типи фазових портретів в околі стаціонарного стану  
(авторська розробка)

Зрозуміло, що підпадати під подальший аналіз будуть особливі точки, які знаходяться в першому квадранті площини  $xOy$  на рис. 2.11.

Характер поведінки системи в околі кожної з особливих точок  $(x_0, y_0)$  визначається знаками величин  $\Delta$ ,  $\sigma$  і  $(\sigma^2 - 4\Delta)$  з характеристичного рівняння (30).

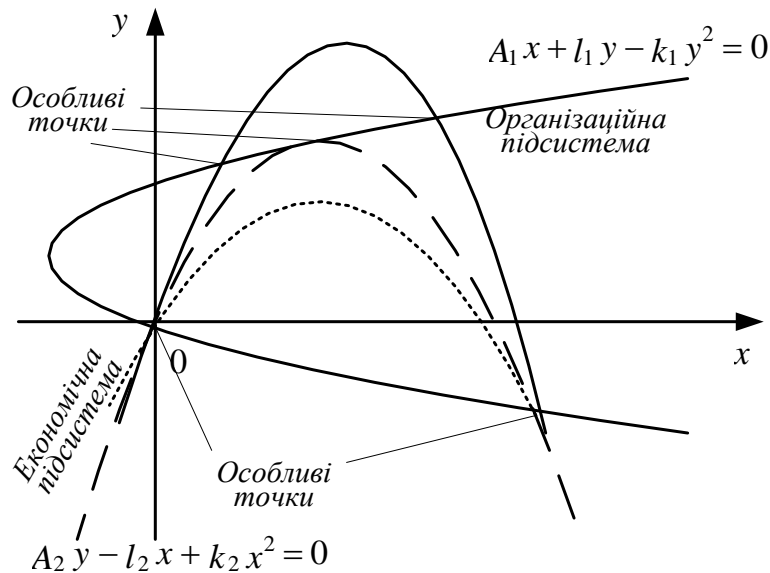


Рис. 2.11. Приклад визначення особливих точок в динаміці взаємодії організаційної та економічної підсистем фірми [33, С. 196]

Розрахунки дають:

$$\begin{cases} \sigma(\rho) = A_1(\rho) + A_2(\rho), \\ \Delta(\rho) = A_1(\rho)A_2(\rho) + (2k_1y_0 - l_1)(2k_2x_0 - l_2), \\ (\sigma^2 - 4\Delta) = (A_1(\rho) - A_2(\rho))^2 + 4(2k_1y_0 - l_1)(2k_2x_0 - l_2). \end{cases} \quad (2.35)$$

З цих виразів ясно, що реально змінюваними величинами можуть бути функції  $A_1(\rho)$  і  $A_2(\rho)$ , аргумент  $\rho$  яких безпосередньо залежить від рівня підприємливості як окремої особистості, так і колективу фірми в цілому. Останнє можна сприймати як «глобальний» (або домінуючий) фактор в життєдіяльності всієї соціально-економічної системи. Можливі стани цієї системи, яка описується математичною моделлю (11), наведено на рисунку 2.12 на так званій біфуркаційній діаграмі [36, С.60]. Видно, що за аналізованих умов найбільш чутливою до сталого розвитку соціально-економічної системи є

область біфуркаційної діаграми з ( $\sigma > 0, \Delta > 0$ ), яка вміщує в собі «нестійкий вузол» та «нестійкий фокус». В цій області суб'єкт господарювання повинен вести себе обережно, бо вона несе з собою і ризики для цілісності соціально-економічної системи. Швидкість процесу «розкрутки» системи найнижча в околі «нестійкого фокусу», який можна сформувати поближче до осі  $0\Delta$ . Керувати цією швидкістю можна за рахунок управління параметром  $\rho$ , наявність якого уявляється найголовнішою умовою стійкого розвитку соціально-економічних систем.

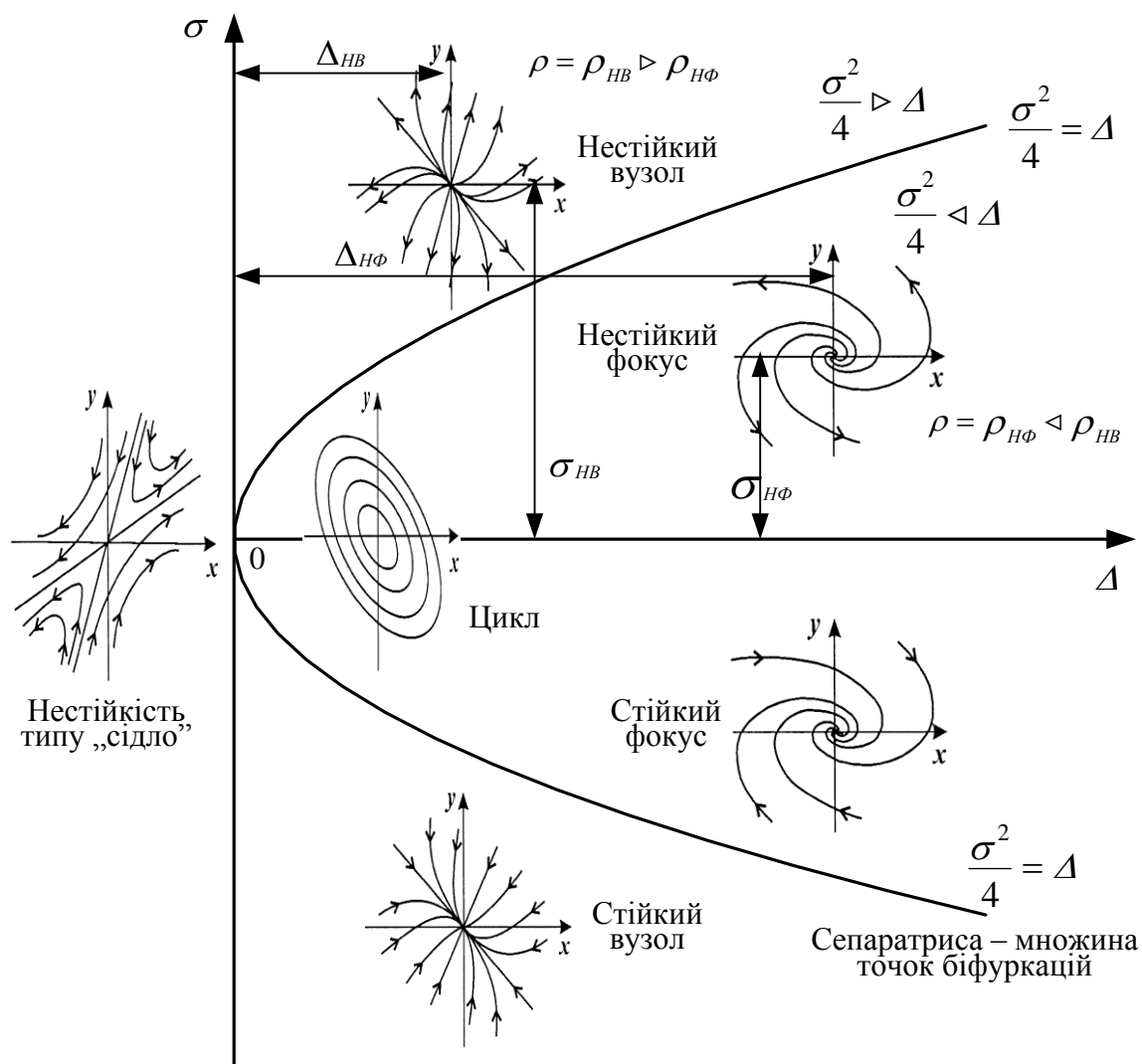


Рис. 2.12. Біфуркаційна діаграма  
(авторська розробка на прикладі [36, С.60])

Резюмуючи, відзначимо таке.

1. Виконані теоретичні дослідження, які фактично відбулися за рахунок використання інструментів феноменологічного моделювання, що традиційні для теоретичної фізики, свідчать про доцільність розбудови наукового напрямку із назвою «теоретична економіка».
2. Першорядним завданням розбудови теоретичної економіки є формулювання відповідної аксіоматики, елементи якої наведені в даному дослідженні.
3. Здобутий результат свідчить про плідність використання моделі систем соціальної дії.
4. В роботі доведено, що основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи є скоординований розвиток її економічної та організаційної підсистем на ґрунті застосування підприємницького (інноваційного) підходу до виконання будь-яких завдань, що постають в життєдіяльності суб'єкту господарювання.
5. Треба визнати певну обмеженість винайдених результатів, оскільки в моделі використовувалася лише єдина (експоненційна) функція  $P(\rho)$ .
6. Здобуті результати в напрямку управління стійким розвитком соціально-економічних систем доцільно вважати першими, що отримані «на кінчику олівця».

### Список використаних джерел

1. Крючок С.І. Теоретичні засади стійкого економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. *Ефективна економіка*. 2015. № 12.
2. Сериков А.В. Финансы: холистический подход. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. № 3(49). С. 41–48.
3. Господарський кодекс України: Офіц. видання. К.: ВД «Ін Юре», 2003. 344 с.
4. Баутин Н.Н., Леонтович Е.А. Методы и приемы качественного

исследования динамических систем на плоскости. М.: Наука, 1990. 448 с.

5. Уемов А.И. Системный подход и общая теория систем. М.: Мысль, 1978. 272 с.

6. Серіков А.В.. До аксіоматики теорії синергетичного управління соціально-економічними системами. *Ефективна економіка*. 2020. № 8. – URL: <http://www.economy.nauka.com.ua> (дата звернення: 27.08.2020). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.8.69.

7. Арнольд В.И. Обыкновенные дифференциальные уравнения. – Новое издание, испр. М.: МЦНМО, 2012. 344 с.

8. Шерригтон Ч. Интегративная деятельность нервной системы. / пер. с англ. Л.: Наука, 1969. 392 с

9. Серіков А.В. Тринітарне мислення як підґрунтя для оновлень розуміння економіки. *Research and Innovation: Collection of scientific articles* (New York, 15.02.2020). USA, New York: Yunona Publishing, 2020. P. 65-68.

10. Иванов О.И. Экономическое пространство как объект управляемой трансформации (взгляд социолога). *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2015. № 8. С. 32–38.

11. Анохин П.К. Принципиальные вопросы общей теории функциональных систем / Принципы системной организации функций. М.: «Наука». 1973. С.5-61

12. Математическая энциклопедия. Т.5. / Ред. коллегия: И.М. Виноградов (глав. ред.) [и др.]. М.: Советская энциклопедия, 1984. 1248 стб. с илл.

13. Мизес, Людвиг фон. Человеческая деятельность: трактат по экономической теории. / пер. с англ. Челябинск: Социум, 2005. 878 с.

14. Данилов Ю.А. Лекции по нелинейной динамике. Элементарное введение. М.: Постмаркет, 2001. 184 с.

15. Немыцкий В.В., Степанов В.В. Качественная теория дифференциальных уравнений: Монография. М.-Л.: ОГИЗ, 1947. 448 с.

16. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2019. 439 с.

17. Бернштейн Н.А. Физиология движений и активность. / Под ред. ак. О.Г. Газенко. М.: Наука, 1990. 492 с.
18. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі: Монографія. Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. 496 с.
19. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. М.: Издательство «Дело» АНХ, 2010. 432 с.
20. Левин К. Теория поля в социальных науках. / пер. с англ. СПб.: «Сенсор», 2000. 368 с.
21. Штеренберг М.Н. Физическая сущность жизни и начала теории организованных систем: Монография. М.: «Новый век», 2003. 164 с.
22. Вебер М. Избранные произведения. / пер. с нем. М.: Прогресс, 1990. 808 с.
23. Парсонс Т. Понятие общества: компоненты и их взаимоотношения. *Thesis*. 1993. Вып. 2. С. 94–122.
24. Парсонс Т. О структуре социального действия. М.: Академический проект 2000. 880 с.
25. Парсонс Т. Система современных обществ. / пер. с англ. М.: Аспект Пресс. 1998. 270 с.
26. Вайдлих В. Социодинамика: системный подход к математическому моделированию в социальных науках. / пер. с англ. М.: Едиториал УРСС. 2005. 480 с.
27. Белоцерковский А.В., Сериков А.В. Природа фирмы: экономико-математическая модель онтогенеза. *Наукові праці Донецького національного технічного університету*. Серія: економічна. Випуск 75. Донецьк, ДонНТУ, 2004. С. 236–242.
28. Клейнер Г.Б. Эволюция институциональных систем. М.: Наука, 2004. 240 с.
29. Судаков К.В. Системокванты жизнедеятельности. *Устойчивое развитие*. 2003. № 3/03. С. 127–140.

30. Гумилев Л.Н. Этногенез и биосфера Земли. СПб.: ИД «Кристалл», 2001. 640 с.
31. Гуц А.К., Коробицын В.В., Лаптев А.А. и др. Математические модели социальных систем: Учебное пособие. Омск: Омск. гос. ун-т, 2000. 256 с.
32. Бланк И.А. Управление активами. К.: Ника-Центр, Эльга, 2002. 720 с.
- Великий тлумачний словник сучасної української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред.. В.Т. Бусел. К.; Ірпінь: ВТФ «Перун». 2005. 1728 с.
33. Серіков А.В., Атреп'єва А.Т., Боженко А.М. та ін. Організаційна культура як домінанта в життєдіяльності підприємства: системний підхід. *БізнесІнформ*. 2014. № 1. С. 192–197.
34. Евин И.А., Яблонский А.И. Модели развития и теория катастроф. / Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник, 1982. М.: Наука, 1982. 400 с.
35. Малинецкий Г.Г. Математические основы синергетики: Хаос, структуры, вычислительный эксперимент. Изд. 6-е. М.: Книжный дом «ЛИБРОКОМ», 2009. 312 с.
36. Эрроусмит Д., Плейс К. Обыкновенные дифференциальные уравнения. Качественная теория с приложениями / Пер. с англ.- М.: Мир, 1986.- 243 с.

## 2.2 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

***Н.Е. Аванесова***

*д-р екон. наук, завідувач кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, професор  
ORCID: 0000-0003-3636-9769*

***Л.М. Попова***

*д-р юрид. наук, канд. екон. наук, доцент,  
професор кафедри фінансів та кредиту*

***Т.В. Колодяжна***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та кредиту  
ORCID: 0000-0002-1921-5744*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

В умовах структурної перебудови економіки України успішність вирішення накопичених проблем в управлінні інвестиційною діяльністю вітчизняних підприємств забезпечується вивченням вітчизняної та зарубіжної практики прийняття управлінських рішень у галузі розробки інвестиційної стратегії, виборі напрямів і методів інвестування, обґрунтування доцільності реальних та фінансових інвестицій на основі використання сучасних методів оцінювання економічної ефективності.

В системі відтворення інвестиціям належить найважливіша роль у відновленні та збільшенні виробничих ресурсів. Особливо гостро питання інвестицій постає в період кризового стану економіки країни та в умовах трансформаційних змін за умов нездатності підприємств генерувати прибуток, який є одним з основних джерел формування інвестиційних ресурсів підприємства.

Проблемам управління інвестиційною діяльністю у своїх роботах приділяли увагу багато зарубіжних та українських учених-економістів: У.



Шарп, Дж. Кейнс, Л. Гітман, М. Джонк, С. Беренс, П. Хавранек, Ф. Модільяні, М. Міллер, І. Ансофф, а також вітчизняні вчені: І.О. Бланк, А.А. Пересада, М.І. Крупка, О.В. Мертенс, В.Г. Федоренко, С.М. Ілляшенко, В.П. Савчук, М.П. Денисенко, І.О. Лютий, В.С. Пономаренко, С.К. Реверчук й Д.М. Черваньову, А.А. Пересаді, М.І. Крупці, В.С. Пономаренку, П.А. Орлову, а також російським ученим С.В. Валдайцеву, В.В. Ковальову, Р.А. Фатхутдінову, В.В. Шеремету, П.Л. Віленському, В.Н. Лівшицю та ін.

Підприємство в процесі функціонування поряд з операційною здійснює інвестиційну діяльність. Остання являє собою сукупність практичних дій щодо реалізації інвестицій, вибору та залучення інвестицій, та їх значення в розвитку підприємств особливо в аграрному секторі. з позиції розвитку продовольчої безпеки і підвищення ефективності аграрної економіки.

Термін «інвестиції» походить від латинського «investment», тобто збільшення обсягу капіталу, що функціонує в економічній системі. Одну їх частину складають споживчі блага, які не використовуються в поточному періоді, вони відкладаються на збільшення запасів, іншу – ресурси, які направляються на розширення виробництва.

Інвестиціями можуть бути як грошові кошти, так і акції, цінні папери, пайові внески, рухоме і нерухоме майно, авторські права. З точки зору фінансів, інвестиції – це всі види активів (коштів), які вкладаються в економічну діяльність з метою одержання доходу, а з точки зору економіки, інвестиції – це витрати на створення, розширення і технічне переозброєння капіталу.

В Законі України «Про інвестиційну діяльність» інвестиції трактуються як всі види майнових і інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (доход) або досягається соціальний ефект. Такими цінностями Закон визначає:

- кошти, цільові банківські вклади, паї, акції та інші цінні папери;
- рухоме та нерухоме майно;

- майнові права, що випливають з авторського права, досвід та інші інтелектуальні цінності;
- сукупність технічних, технологічних та інших знань, оформлених у вигляді технічної документації, навичок та виробничого досвіду, необхідних для організації того чи іншого виду виробництва, але не запатентованих;
- права користування землею, водою, ресурсами, будівлями, спорудами, обладнанням, а також інші майнові права;
- інші цінності.

У сучасній зарубіжній літературі термін «інвестування» часто трактується як придбання цінних паперів (акцій, облігацій). У нашій країні за радянських часів його ідентифікували з терміном «капітальні вкладення». Інвестиції в цьому разі розглядалися як вкладення у відтворення основних фондів (споруд, обладнання, транспортних засобів). Водночас інвестування можуть бути спрямовані на поповнення обігових коштів, придбання нематеріальних активів (патентів, ліцензій, ноу-хау).

У процесі аналізу необхідно врахувати такі особливості інвестиційної діяльності:

- обмеженість фінансових ресурсів;
- можливість вибору альтернативних проектів;
- значний вплив фактора ризику.

Макроекономічне зростання економіки країни в цілому залежить від ступеня економічного зростання окремих мікроелементів, зокрема підприємств. Стратегія розвитку будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності з моменту створення передбачає забезпечення постійного економічного зростання за рахунок збільшення обсягів результатів підприємницької діяльності.

Так, економіст-фізіократ Ф. Кене визначає інвестиції як суму початкових авансів або капітальних вкладень з метою одержання прибутку.

Дж. Кейнс розумів під інвестиціями ту частину нагромадженого за певний період прибутку, що не була використана для споживання.

Е. Хансен, який є послідовником Дж. Кейнса, пояснює циклічні коливання динамікою розмірів інвестування, спричинені змінами співвідношення норми прибутку та визнає інвестиції як створення нового капіталу – чистого додавання до сукупної маси можливих капітальних благ.

Отже, більшість західних авторів вважає, що процес залучення інвестицій передбачає здійснення вкладень з метою отримання додаткового прибутку або збільшення вартості капіталу підприємства, проте стосовно джерел вкладень, які із часом можуть привести до зростання прибутку, існують різні погляди.

На нашу думку не зовсім є вірним вважати інвестиціями ту частку прибутку, яка не була використана для споживання, оскільки на підприємствах в сучасних умовах господарювання створюються різні грошові фонди саме за рахунок нерозподіленого прибутку.

Крім того, зазначені визначення не враховують часового аспекту та пов'язаних із категорією «інвестиція» факторів ризику та ліквідності.

О. В. Губарь визначає інвестиції як вкладення капіталу в усіх його формах у різні об'єкти господарчої діяльності з метою отримання прибутку, а також досягнення економічного або позаекономічного ефекту, здійснення якого базується на ринкових принципах і пов'язано з факторами часу, ризику та ліквідності.

Отже, як вітчизняні, так і західні автори вважають, що інвестиції є, з однієї сторони, вкладенням капіталу в різних формах, а з іншої – залученням ресурсів за рахунок приросту капіталу. Визначення змісту категорії «інвестиційна діяльність» (табл 2.2.).

Т. В. Майорова, В. Г. Федоренко, розглядають інвестиційну діяльність як комплекс заходів і дій фізичних та юридичних осіб, що вкладають власні кошти промислових підприємств (у матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі) з метою отримати прибуток.

І. О. Бланк визначає інвестиційну діяльність як процес обґрунтування і реалізації найбільш ефективних форм вкладення капіталу, спрямований на розширення економічного потенціалу підприємства.

## Трактування теорії інвестицій різними авторами

Автор	Визначення терміну
У.Шарп	Інвестувати – значить розлучитися з грошми сьогодні для того, щоб одержати більшу їх суму в майбутньому.
С. Фішер Р. Дорнбуш Р.Шмалензі	Інвестиції – це витрати на створення нових потужностей з виробництва машин, фінансування житлового, промислового або сільськогосподарського будівництва, а також запасів.
І.О.Бланк В. Федоренко Д. Ліндсей Е. Долан	Інвестиції – вкладення капіталу в грошовій, матеріальній та нематеріальній формах в об'єкти підприємницької діяльності з метою отримання поточного доходу або забезпечення підвищення його вартості в майбутньому періоді.
Л. Гітман М. Джанком	Інвестиції – спосіб розміщення капіталу, що повинен забезпечити збереження або збільшення суми капіталу, зростання його вартості й (або) дати повний розмір доходу.
Федоренко В. Г.. Борш Л. М.	Комплекс заходів і дій фізичних і юридичних осіб, які вкладають власні кошти (у матеріальній, фінансовій або іншій майновій формі з метою отримати прибуток) Послідовна сукупність дій її суб'єктів (інвесторів та учасників) щодо здійснення інвестицій з метою досягнення стратегічних цілей.
Ковтун Н.	Сукупність заходів та послідовність практичних дій з боку суб'єктів інвестування, які пов'язані з реалізацією інвестиційних намірів з метою отримання доходів.
Дульська І. В.	Комплекс соціально-економічних відносин, що виникають з приводу відтворення і примноження капіталу, який передбачає циклічне перетворення по етапах: формування інвестиційних ресурсів, мобілізація факторів виробництва, продуктивна діяльність, утворення ефекту.
Закон України про інвестиційну діяльність	Інвестиціями є всі види майнових та інтелектуальних цінностей, що вкладаються в об'єкти підприємницької та інших видів діяльності, в результаті якої створюється прибуток (дохід).

Дещо ширше дано визначення Г. О. Кужелевою, яка вважає, що інвестиційною діяльністю є послідовна цілеспрямована система економічних (виробничих) відносин суб'єктів господарювання з приводу формування і

використання інвестиційних ресурсів (фінансових і реальних), регулювання процесів інвестування (як у самій країні, так і за її межами), які виникають у відповідному інвестиційному середовищі і спрямовані на отримання прибутку або на досягнення визначеного соціального ефекту в умовах ризику.

Макроекономічне зростання економіки країни в цілому залежить від ступеня економічного зростання окремих мікроелементів, зокрема підприємств. Стратегія розвитку будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності з моменту створення передбачає забезпечення постійного економічного зростання за рахунок збільшення обсягів результатів підприємницької діяльності, а також галузевої, асортиментної та регіональної диверсифікації цієї діяльності. Економічне зростання забезпечується насамперед за рахунок інвестиційної діяльності, у процесі якої реалізуються довгострокові стратегічні цілі суб'єктів діяльності.

Підвищення конкурентоспроможності підприємств спричиняє необхідність організовувати господарську діяльність за такими напрямками, як підвищення якості продукції, забезпечення зростання продуктивності праці, оптимізація структури управління підприємством, впровадження нових технологій, що прямо чи опосередковано пов'язані із здійсненням інвестицій. Фінансово-господарська діяльність будь-якого підприємства є неможливою без вкладення коштів, які можуть мати власний та залучений характер, тобто без залучення власних та залучених інвестиційних ресурсів. Причому питання залучення інвестиційних ресурсів є важливим на будь-якому етапі функціонування підприємства: починаючи із етапу створення та закінчуючи його ліквідацією.

Отже, низка авторів вважає інвестиційну діяльність одним із видів діяльності, який приводить до збільшення прибутку, доходу, ринкової вартості підприємства.

Одним із основних індикаторів стану національної економічної системи є розвиток інвестиційної діяльності у промисловості, який визначає зміну

сукупного попиту та, в перспективі, обсягу виробленого продукту й рівня зайнятості.

Інвестиційна діяльність промислового підприємства є діяльністю промислових підприємств з приводу залучення та використання інвестиційних ресурсів для отримання додаткового доходу або досягнення позаекономічного ефекту в майбутньому.

Здійснення інвестиційної діяльності передбачає відповідне управління цим процесом: прийняття рішень щодо забезпечення ресурсами, раціональне їх використання, а також техніки та технології виробництва, проблеми якості, ціни та збуту, досягнення запланованого кінцевого результату.

Процес управління всіма аспектами інвестиційної діяльності підприємства є інвестиційним менеджментом, основна мета якого – забезпечення найбільш ефективних шляхів здійснення реальних інвестицій; підвищення ефективності виробництва та збільшення прибутку підприємства.

В цілому управління інвестиційною діяльністю включає такі стандартні функції управління як інформаційна, прогнозування, планування, організації, координації та контролю.

Інвестиційна діяльність, як і будь-яка інша форма діяльності, має свій об'єкт та суб'єкт. Об'єктами інвестиційної діяльності в Україні є: новостворені основні фонди та ті, що реконструюються; цінні папери (акції, облігації тощо); науково-технічна продукція та інші об'єкти власності; майнові права та права на інтелектуальну власність. Суб'єктами інвестиційної діяльності виступають громадяни і юридичні особи як України, так й іноземних держав, а також безпосередньо держави. Інвестування здійснюється інвесторами, які приймають рішення про вкладення різних цінностей в об'єкти інвестування. Інвестори можуть виступати в ролі вкладників, кредиторів, покупців.

Аналіз економічної літератури з інвестування показав, що серед учених-економістів є певні суперечки у визначенні мети інвестицій: чи є це лише досягнення прибутку, або ж і певного соціально-економічного ефекту. В свою

чергу всі можливі цілі інвестицій узагальнюються в досягненні прибутку та соціально-економічного ефекту.

Розглянуті твердження дозволяють сформулювати поняття інвестицій з однієї сторони як сукупність ресурсів у формі власного, залученого та позиченого капіталів, а з іншої – як сукупність фінансових, матеріальних та нематеріальних цінностей, спрямованих на збільшення капіталу в майбутньому періоді, отримання економічного та/або іншого ефекту із врахуванням факторів часу та ризику. Це визначення дає можливість поєднати ресурсний та витратний підходи до поняття інвестицій. Різноманіття форм та видів інвестицій, які здійснюються підприємством, вимагає їх певної класифікації за різними ознаками. В наукових працях можна помітити суттєві розбіжності в кількості ознак класифікацій інвестицій, які коливаються від двох до п'ятнадцяти, проте в переважній більшості праць автори виділяють до десяти суттєвих ознак. Зокрема, за об'єктами вкладень розрізняють реальні (виробничі) та фінансові інвестиції [11, с. 12; 12, с. 51; 103, с. 9; 127; 172, с. 10; 193].

Механізм управління інвестиціями здійснює мотивацію і цілеспрямоване використання існуючого потенціалу у виробничій і соціальній сферах, визначаючи принципи, форми, методи прийняття рішень. Складовими мотиваційного впливу є соціально-економічні і фінансово-господарські інструменти, що складають єдину взаємопов'язану систему, ефективне функціонування якої можливе за додержання принципів цілісності, інтегрованості, ієрархічності, динамічності, стабільності і самоорганізації.

Дж. Ф. Фарбоцці процес управління інвестиціями розділяє на наступні п'ять етапів: формулювання інвестиційних цілей; формулювання інвестиційної політики; вибір портфельної стратегії; вибір активів; вимірювання та оцінка ефективності інвестицій.

Більшість авторів вважають основною метою інвестиційної діяльності забезпечення найбільш ефективних шляхів реалізації інвестиційної стратегії компанії (фірми), підприємства на окремих етапах їх розвитку.

Ефективне управління інвестиційною діяльністю підприємств має здійснюватися на основі таких принципів як:

- взаємозв'язок із загальною системою управління на підприємстві в цілому та з окремими функціональними системами управління зокрема;
- спрямованість дій інвестиційного менеджменту на досягнення конкретних цілей інвестування;
- визначення напрямків інвестиційного менеджменту в залежності від об'єктів інвестування;
- єдність інвестиційної стратегії та інвестиційного менеджменту на підприємстві;
- єдність інвестиційних цілей, результатів інвестиційної діяльності та засобів їх досягнення;
- комплектність інвестиційного менеджменту, що передбачає планування, аналіз, регулювання та контроль за інвестиційною діяльністю;
- розробка методів та засобів інвестиційного менеджменту з урахуванням підвищення ефективності виробництва, збільшення прибутку та мінімізації інвестиційних ризиків.

Таким чином, управління інвестиційною діяльністю промислових підприємств можна визначити як процес прийняття рішень щодо вибору обсягів, форм, напрямів та термінів інвестування промисловими підприємствами з метою ефективного вкладання ресурсів.

В процесі управління інвестиційною діяльністю важливе місце належить питанню визначення джерел фінансування інвестицій, оскільки за відсутності інвестиційних ресурсів будь-яка інвестиційна діяльність є неможливою.

Такої ж думки дотримується І. М. Крейдич, який зазначає, що з точки зору створення умов для процесу відтворення промислових підприємств, визначальним моментом є інвестиційне забезпечення.

Поняття ж мобілізації капіталу варто досліджувати як якісно нову форму мобілізації інвестиційного ресурсу, в якій поєднуються власність на



промисловий та банківській капітал, проте це не нівелює відмінності між такими двома видами капіталів і вони й далі функціонують самостійно.

Управління інвестиційною діяльністю підприємств складається з таких етапів: формування мети та завдань управління інвестиційною діяльністю, вибір об'єктів інвестиційної діяльності, оптимізація інвестиційних потреб та можливостей, реалізація інвестицій, отримання прибутку.

### Список використаних джерел

1. Антипенко Е.Ю. Принципы анализа капитальных вложений : [монография] / Е.Ю. Антипенко, В.И. Доненко. – Запорожье : Фазан; Дикое поле, 2005. – 420 с.
2. Антонов А.В. Развитие научной мысли с питань інвестиційної діяльності. Економіка: проблеми теорії і практики. – 2002. – С.73-80.
3. Бакаєв Л.О. Кількісні методи в управлінні інвестиціями: Навч. посібник. Бакаєв Л.О. – К.: КНЕУ, 2000
4. Верба В.А. Проектний аналіз: підручник/ В.А. Верба, О.А. Загородніх. – К. КНЕУ, 2000. – 322 с.
5. Воркут Т.А. Проектний аналіз: навч. посіб./ Т.А. Воркут. – К.: Укр.. цент духовної літератури, 2000. – 428 с.
6. Гоголев О.Д., Паєнко Т.В. Фінанси підприємств у запитаннях і відповідях: навч. посіб. – 3-тє вид. – К.: Комп'ютерпрес, 2010. – 318 с.
7. Данилова Л.І. Лізинг як фактор інвестиційного розвитку// Фінанси України. – №11, 2003. 13-15 с.
8. Денисенко М.П. Основи інвестиційної діяльності. – К: Алерта, 2003. – 338с.
9. Економічний аналіз діяльності підприємства: Навч. посіб. – 3-тє вид., випр. і доп. Рекомендовано МОН / Савицька Г.В. – К., 2009. – 668 с.
10. Загородній А. Г., Стадницький Ю. І. Менеджмент реальних інвестицій: Навч. посіб. – К.: Знання, КОО, 2000. – 209 с.

11. Інвестознавство: Підручник / За наук. ред. В. Г. Федоренка. – К.: МАУП, 2000.
12. Інвестування: Теорія і практика: Навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. Рекомендовано МОН / Борщ Л.М., Герасимова С.В. – К., 2009. – 685 с.
13. Інвестиції та капітал. / Р. Грачова. – К.: Преса України, 2002. – 130 с.
14. Інвестиції на підприємстві: формування, використання, ефективність / Сідун, В.А. // Економіка підприємства : Навч. посібник / Сідун, В.А., Пономарьова, Ю.В.. – К., 2003.
15. Клейнер Г. Современная экономика России как «экономика физических лиц» // Вопросы экономики, 1996.
16. Ковалев В. В. Введение в финансовый менеджмент.– М.: Финансы и статистика, 2000. – 768 с.
17. Колтинюк Б.А. Інвестиційні проекти: підручник для вузів. – 2 вид., перепрац., і доп. – Спб.: Видавництво Михайлова В.А., 2002. – 622 с.
18. Майорова Т.В. Інвестиційна діяльність: Навч.посібник для студентів вищих навч. закладів. – 3-є вид., перероб. і доп. – К.: ЦУЛ, 2004. – 376 с.
19. Митяй О.В. Проектний аналіз: навч. посіб./ О.В. Митяй. – К.: Знання, 2011. – 311 с.
20. Мойсеєнко І. П. Інвестування Навч. посіб. – К.: Знання, 2008. – 490 с.
21. Музиченко А.С. Інвестиційна діяльність в Україні. Навчальний посібник. – К.: Кондор, 2005. – 406 с.
22. Основи інвестиційно-інноваційної діяльності: Навчальний посібник: Навчальне видання.- К.: Алерта, 2004.- 431 с.

2.3 METHODS OF INFORMATION DATA ANALYTICAL  
PROCESSING AS A KEY PROVIDING ELEMENT OF THE SUBSYSTEM  
INTEGRATED ECONOMIC ANALYSIS AND EVALUATION IN  
FUNCTIONALLY DEVELOPED SPECIAL-PURPOSE MANAGEMENT  
SYSTEMS OF INDUSTRIAL ENTERPRISES AND INDUSTRIAL  
ASSOCIATIONS

***Serhii Tkachenko***

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management and Administration of Accounting and Taxation Functions in the System of Finance, Banking and Insurance, Academician of the Academy of Economic Sciences of Ukraine, Rector of the International Technological University «Mykolayiv Polytechnics»*

*ORCID: 0000-0001-6400-6426*

***Yevheniia Poliakova***

*Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Finance and Banking, Vice-rector for scientific-pedagogical work (educational process) of the International Technological University «Mykolayiv Polytechnics»*

*ORCID: 0000-0002-7032-9421*

*International Technological University «Mykolayiv Polytechnics»*

***Olena Potyshniak***

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Organization of Production, Business and Management, Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*

*ORCID: 0000-0002-3434-6208*

*Kharkiv Petro Vasylenko National Technical University of Agriculture*

**JEL Classification:** C13, C55, D61, L15, L25, M11, M15, M21, M31, M41

**Abstract. Subject of the study.** The current development of Ukrainian economy is characterized by insignificant rates of scientific and technological

(innovative) development, small scale of production and sales, stagnant processes in changing its structure and simple industrial-economic activity. In these conditions, increasing the efficiency of industrial-economic activity at the industrial enterprises and research-production associations requires improvement of the management system of the economy in all links. One of the ways to improve management is to create efficient, functionally-developed special-purpose management systems. Over the past years, the country's industry has gained considerable experience in further improving its management functions, such as planning, accounting and regulation. However, increasing the functioning efficiency of the functionally-developed special-purpose management systems requires full closure of the functional control loop and development of not separate, but all managerial functions. An important subsystem in the functionally-developed special-purpose management systems at the industrial enterprises and research-production associations is the subsystem of analytical processing of technical and economic information, which needs to be paid special attention by developers of management systems and industry workers. The tasks of economic analysis have a higher economic efficiency, compared with planning and accounting. Thus, studies conducted in the engineering and shipbuilding industries have shown that the implementation of the priority tasks of economic analysis only at 9 (nine) plants, within the framework of a functionally developed special-purpose management system at the industrial enterprise and a research- production association, gives the total annual economic effect , which is approximately equal to 1.7 million UAH. It can be explained by the fact that, firstly, the analysis in the daily work of enterprises serves as the main means of ensuring economic development and identification of production reserves, and, secondly, taking an intermediate position in the management system between planning information and management decisions, the analysis acts as a basis for decision making, its logical basis. On the complexity, quality and timeliness of the analysis depends the optimality of the decisions made, the effectiveness of the management system and so on. Nevertheless, in shipbuilding and other engineering industries in the functionally-developed special-purpose management systems, the analysis has not yet taken the appropriate place: in most of

the functionally-developed special-purpose management systems by enterprises of the machine-building industries, the share of locally implemented tasks of economic analysis is quite small, usually about 3-7 % of the total number of functional tasks. This situation has arisen for several reasons: rather widespread belief among some management system developers that the analysis in a functionally-developed special-purpose management system by an industrial plant and a research-production association does not play an independent role and can only be considered as a component of other functional subsystems (this fact, in particular, has found expression in a number of methodological recommendations and materials, where the analysis function is considered rather superficially); full absence of studying the method of economic analysis with the use of electronic digital machines in inter-sectoral and sectoral instructional-methodological and theoretical-methodological materials for analysis; weak development and insufficient coverage in the special literature on theoretical and methodological aspects on the issue of organizing economic analysis in functionally developed special-purpose management systems by industrial enterprises and research-production associations and current leading practical experience.

**Methodology.** The research is devoted to the topical issue of improving the management of industrial production - method of integrated economic analysis and evaluation in terms of formation and operation of industrial enterprises and associations of the functionally developed special-purpose management systems. There is a necessity for considering the integrated economic analysis and evaluation of industrial and economic activity of enterprises (unions) as an independent functional subsystem of operator-oriented special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations. The subsystem functional structure and the methodology organization of its external and internal connections are provided. The research is designed for managers, engineers and technicians of industrial enterprises and production associations, financiers, economists, accountants, specialists of functionally developed special-purpose management systems and other employees of research organizations dealing with formation of

control systems. **Goal.** The previous practice of the functionally-developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations has convincingly proved the ineffectiveness of the local approach to the formation and implementation of the economic analysis, i.e. partial solution of economic and analytical tasks, which are dispersed over many functional subsystems. A fundamental improvement of the methodology organization of analysis at industrial enterprises and research-production associations is possible only with creation and development an independent functional subsystem of analytical processing of technical and economic information within each functionally developed special-purpose system management by the subject of production and economic activity. The given article deals with the above mentioned issue. It is based on the practical experience and research in the field of formation and implementation of analysis in a number of industries, such as shipbuilding and machine building. The experience of other industries in this area has also been used.

**Conclusion of the study.** The research considers the essence of the analysis as one of the main functions of the management system and identifies the principal features of analytical processing of technical and economic information. Based on the system approach methodology, the concept of an independent functional subsystem of the technical-economic information analytical processing within a functionally developed special-purpose management system at the industrial enterprise and research-production association is considered, a model of such subsystem is exemplified, features of separate blocks and complexes of economic-analytical tasks are given. In connection with the functional subsystem of economic analysis, the providing elements (methodical, informational, mathematical, technical and organizational) are considered. Among them there is a leading element - methodical, the creation of which should be carried out at a faster pace with respect to development of other types of maintaining the subsystem management. Determining the basic principles of design and implementation of the management subsystem, the initial prerequisite was considering an organic component of a functionally developed special-purpose management system by the producer of industrial products in

general. The scientific research takes into account the current conditions of the industrial enterprises and research-production associations' activities, which allows equipping the developers of the functionally developed special-purpose management systems, economic entities and directly the workers with the knowledge necessary to ensure the formation and implementation of the analysis function, and so on. Realization of the given proposals in practice will help managers at all levels of management in industrial enterprises and research-production associations to receive systematic economic and analytical information necessary for a comprehensive and objective assessment of the production and economic activity of the enterprise, to determine the periods of "non-interference" in operating modes, to identify existing in-product reserves and to provide a prediction process for a fairly long term perspective. All this will greatly contribute to increasing the efficiency of production and economic activity of industrial enterprises and research-production associations and improving the quality of work, etc.

**Key words:** analytical processing of information data, integrated economic analysis and evaluation, methodology, the most important providing element, subsystem, functionally developed special-purpose management system at the industrial enterprise and research-production association.

## **1. Introduction**

The current development of the Ukrainian economy is characterized by insignificant rates of scientific and technological (innovation) development, small scale production and sales, stagnant processes in changing its structure and simple inter-farm connections. In these conditions, increasing the efficiency of industrial and economic activity of industrial enterprises and research-production associations requires improvement of the economic management system of the country in its entire links.

One of the ways to improve management is to create efficient, functionally-developed special-purpose management system. Over the past years, the country's industry has gained considerable experience in further improving its management functions, such as planning, accounting and regulation. However, increasing the

efficiency of the functionally-developed special-purpose management systems created requires full closure of its functional control loop and development of not separate, but all managerial functions.

## **2. Analysis of literary data and problem statement**

An important subsystem in the functionally-developed special-purpose management systems by industrial enterprises and research-production associations, which needs to be paid special attention by developers of management systems and industry workers, is the subsystem of analytical processing of technical and economic information. The tasks of economic analysis, compared with planning and accounting, have got a higher economic efficiency. Thus, the studies conducted in the engineering and shipbuilding industries have shown that the implementation within the framework of a functionally developed special-purpose management system by an industrial enterprise and a research-production association of the priority tasks of economic analysis only at 9 (nine) plants gives the total annual economic effect, which is approximately equal to 1,7 million UAH. This fact may be explained by the fact that, firstly, the analysis in the daily work of enterprises serves as main means of ensuring economic development and identifying production reserves, and, secondly, taking an intermediate position in the management system between planning information and management decisions, the analysis acts as the basis for decision making, its logical basis. On the complexity, quality and timeliness of the analysis depends the optimality of the decisions made, the effectiveness of the management system, and so on.

Nevertheless, in shipbuilding and other engineering industries within the functionally-developed special-purpose management systems, the analysis has not yet taken the appropriate place: in most of the functionally-developed special-purpose management systems by enterprises of the machine-building industries, the share of locally implemented tasks of economic analysis is quite small, usually about 3-7 % of the total number of functional tasks. This situation has arisen for several reasons:

- quite widespread opinion among some developers of management systems that the analysis in a functionally developed special-purpose management system by



an industrial enterprise and a research-production association does not play an independent role and can be considered exclusively as a component of other functional subsystems (this fact, in particular, found basis in a number of methodological recommendations and materials, where the analysis function is considered rather superficial, for example (Grigor, Krekhivsky, Nikolayenko, Baidachenko, Tarasova, Chernopaschenko, 2007), (Grigor, Krekhivsky, Nikolayenko, Melnyk, Tarasova, Baidachenko, Chernopaschenko, 2008), (Grigor, Krekhivsky, Shklyaruk, Nikolaenko, Melnyk, Tarasova, Baidachenko, Chernopaschenko, Kushch, Petrova, 2007));

- complete absence of researching the issues of developing the economic analysis method with the use of electronic digital machines in inter-industrial and industrial instructional methodological and theoretical materials for analysis (Bobryshev, 2017), (Chepulyanis, 2018), (Chkhutiashvili, 2017);

- weak development and insufficient coverage in the special literature of theoretical and methodological aspects of the organization issue of economic analysis in a functionally developed special-purpose management systems by industrial enterprises and research-production associations and current leading practical experience (Bobryshev, 2015), (Malsagov, 2015), (Mikhnenko, 2017), (Ulyanova, 2018).

### **3. Goals and objectives of the study**

The previous practice of the development of functionally-developed special-purpose management systems by industrial enterprises and research-production associations has convincingly proved the ineffectiveness of the local approach to the formation and implementation of the economic analysis function, i.e. solution of only partial economic and analytical tasks that are dispersed over many functional subsystems. A fundamental improvement of the methodology of analysis at industrial enterprises and research- production associations is possible only in terms of creation and development an independent functional subsystem of analytical processing of technical and economic information within each functionally developed special-purpose management system by the subject of production and economic activity. The

given article deals with the above mentioned issue. It is based on the materials, practical experience and research in the field of forming and implementing the analysis in a number of enterprises of such industries as shipbuilding and machine building. The experience of other industries in this area has also been used.

#### **4. Research methods**

The research highlights the topical issue of improving the management of industrial production - the organization of the integrated economic analysis method and evaluation of functionally developed special purpose management systems in terms of creation and operation of industrial enterprises and industrial associations. The necessity of considering an integrated economic analysis and evaluating industrial and economic activity of enterprises as an independent functional subsystem of operator-oriented special-purpose management systems by industrial enterprises and production associations is substantiated. The functional structure of the subsystem and the methodology organization of its external and internal connections are provided. The research is designed for managers, engineers and technicians of industrial enterprises and production associations, financiers, economists, accountants, specialists of functionally developed special-purpose management systems and other employees of research organizations dealing with the creation of management systems.

#### **5. The role of method of analytical processing of information in creating and operating the subsystem**

The subsystem of analytical processing of information, like any other subsystem of the functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and industrial associations, includes the following providing elements: methodological, informational, mathematical, technical and organizational design decisions necessary for its creation and functioning.

The methodical support of the subsystem takes the leading position among them, which is a set of guidance materials, determining the content of the analysis and regulating its implementation at all levels of production management. Though this kind of support is not foreseen in the industry-wide guidance materials on the

creation of functionally-developed special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations (State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine, 1992), (State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine, 1994), (State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine, 1996), (State Committee on Science and Technology, 1986), (USSR State Committee on Standards, 1989), the practice convincingly suggests that effective formation and implementation of management functions is possible only on the basis of deep elaborated methodological aspects of each particular function, and in particular economic analysis. It should be noted that not all functions of management at industrial enterprises and production associations are fully equipped with scientific and methodological materials. The functions of the management system, such as planning, accounting and regulation, are sufficiently provided with methodological materials, and regulatory and guidance documents, approved by the relevant authorities, determine the procedure for the implementation of these functions at industrial enterprises and production associations.

The economic analysis is provided less than other functions of the management, in the field of which the practice comes closer to the developers of its theoretical foundations.

Despite the fact that the issues of analytical support of industrial and economic activities at industrial enterprises and production associations are covered in a large number of works by such authors as A. I. Ginzburg, V. V. Gruzdyov, O. P. Chekmarev (Ginzburg, Gruzdyov, Chekmarev, 2004), T. O. Kamenska, I. I. Pilipenko, O. Yu. Redko (Kamenska, Pilipenko, Redko, 2007), R. O. Kostyrko (Kostyrko, 2010), I. I. Pilipenko, V. P. Panteleev, V. O. Shevchuk and others (Pilipenko, Panteleev, Shevchuk and others, 2011), Yu. S. Tsal-Tsalko (Tsal-Tsalko, 2002) and published instructional materials (Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, 2013), (Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine, 2013), (Ministry of Economy of Ukraine, 2010), (Ministry of Transport of Ukraine, 2002), (Ministry of Transport of Ukraine, 2003), most of them for various reasons do not provide a comprehensive study of all aspects of the enterprise. Lack of theoretical

development and insufficient practical use of specific methods of performing the analysis function at various levels of management of industrial and economic activities at industrial enterprises and production associations is noted by a large number of specialists.

Yes, A. D. Sheremet and V. D. Novodvorsky very accurately assess real situation, noting that: "The brake on the development of economic analysis in the national economy is the lack of typical and sectoral methods of a comprehensive economic analysis. Methodological guidance on economic analysis, ... cannot fill this gap, since it is intended for financial and credit institutions and cannot cover all the issues of analysis that planners and accountants has to face everyday at enterprises and associations" (Sheremet, Novodvorsky, 1974).

In turn, a foreign specialist-economist T. R. Demark, justifying the new concept of analytical support, says that: "Too often analysts do not see the structure of one or another methodology and cannot squeeze out its most important elements, which, in fact, are the key to success" (Demark, 1999).

Paying exclusive attention to the problematic issues of drawing up annual reports for the purposes of financial analysis O. V. Efimova emphasizes that: "The analysis of accounting, being an integral part of accounting work, has completely fallen out of the functions of accounting" (Efimova, 1998).

Continuing the topic related to the efficiency of functionally developed subsystems in the management of a business entity Ch. T. Horngren and J. Foster are convinced that: "The role of accounting in the adoption of "special" decisions depends on the qualifications of the expert analyst. Managers should be provided with relevant information that serves as a benchmark for decision-making" (Horngren, Foster, 1995).

S. S. Dezortsev, considering the analysis of the balance, highlights the lack of proper methodological support of enterprises and possible matching of qualification characteristics of employees to the requirements of the present: "Every accountant-analyst considers himself competent in all matters of the economy and seeks to cover the entire economy in all its manifestations. On this basis, analyzes of balances are

greatly expanding" (Dezortsev, 1925).

Modern conditions of management of industrial enterprises and industrial associations, characterized by further improvement of planning and accounting and consistent implementation of innovation-oriented (scientific and technical) development, widespread use of economic and mathematical methods and electronic computers, set new tasks in front of theory and practice of economic analysis. Perhaps the most important of these tasks is the creation of universal methodological materials for analytical processing of information for the industrial enterprises and industrial associations, which allow exploring various aspects of their activities over a period of time and meeting the requirements for the construction of efficient functional special-purpose management systems.

To solve this problem it seems expedient to determine which value should be put into the very concept of "method" in relation to the function of analysis of industrial and economic activity at industrial enterprise and production association. Separate proposals on these issues occur in the works of many authors and, in particular, A. F. Chernenko (Chernenko, 2007), V. P. Fomin (Fomin, 2008), G. R. Khamidullina (Khamidullina, 2003), V. G. Kogdenko (Kogdenko, 2012), G. T. Leshchenko (Leshchenko, 1972), N. S. Plaskova (Plaskova, 2008), V. L. Pozdeev (Pozdeev, 2008), R. Yu. Simionov (Simionov, 2010) and others. But A. D. Sheremet clearly and fully interprets the content of the analysis method: "The method of integrated economic analysis should contain the following components: 1) the scheme and sequence of complex analysis; 2) methods and analysis of economic information; 3) a list of organizational stages of complex analysis; 4) ways to receive and process the information used for analysis; 5) the division of duties for conducting economic analysis" (Sheremet, 1974).

However, the practice of developing and using methodological materials for analysis shows that even a very meaningful definition of the content of the methodology needs to be clarified. It seems, in particular, that the method of analytical processing of information should additionally include, at least, three other following components: first, objects of analysis; second, the purpose of the analysis,

that is, the definition of what and why should be analyzed; thirdly, the procedure for using the information received. Only in this case the methodology will comprehensively cover the function of analysis at industrial enterprises and industrial associations.

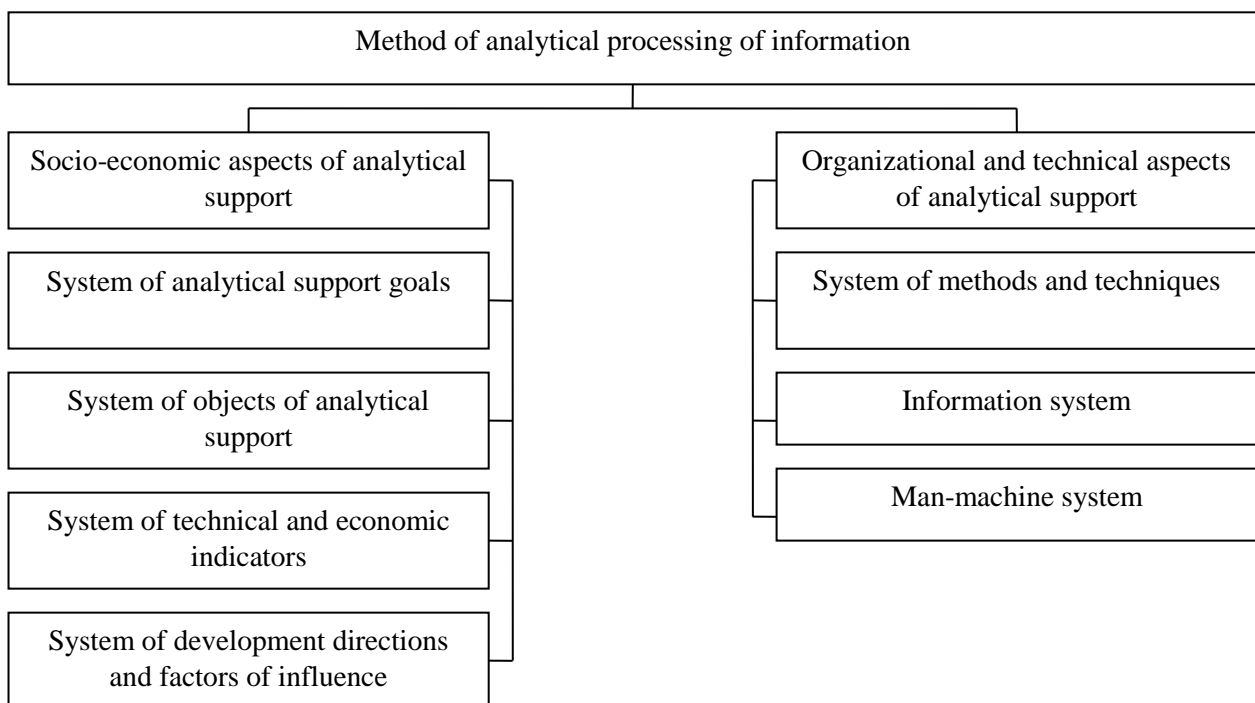
As the experience of establishing methodological support for the analytical processing of information in the shipbuilding and machine-building industry proves, the analysis methodology content, its structure, and its technical solutions are mainly determined by three factors of influence: specifics of management objects; principles of management systems organization; features of analysis as a management function. In the first case, the objects of management affect the methods, which reflect the specific processes of supply, production and implementation. In the second case, the content of the methodology is influenced by the management system's goals and purpose as a whole, existing methodology for implementing the planning, accounting and regulation functions, in conjunction with which the analysis function is performed. In the third case, the content of the methodology is largely determined by the direct function of analysis - its goals, research method and techniques of studying production and economic activities, and so on.

The influence of these factors leads to the fact that methodological materials on the analytical processing of information, created for various objects of management, on the one hand, hold the pronounced industry and inter-industry features, and have a lot in common in their content on the other hand.

In its general form, the structural composition of methodology of the analytical information processing subsystem, in terms of its constituent elements, can be represented in Fig. 2.13.

The role of the method of analytical processing of information cannot be overestimated, but it especially increases in conditions of creation of functionally developed special-purpose management systems by subjects of economic activity, further deepening and transforming market processes in Ukrainian economy. Improving the analysis leads to the creation of a qualitatively new mechanism for the implementation of this function, to intensify and develop analytical methods.

Therefore, in the process of organizing economic analysis in functionally developed special-purpose management systems, industrial enterprises and production associations most of all feel the need for well-grounded methodological materials. This is explained by the fact that the methodology of analytical processing of information permits, on the one hand, to establish a list of analytical information necessary for making managerial decisions and, on the other hand, to determine the requirements for the initial information necessary to perform relevant calculations. That is, the technique provides an opportunity to determine the information output and the information input of the analytical information processing subsystem.



**Fig. 2.13. Structural elements of the methodology of the subsystem of analytical processing of information in functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations**

By demonstrating in a comprehensive manner all the parties and processes of production and economic activity of industrial enterprises and industrial associations, the methodology forms the composition of the tasks of the subsystem of analytical processing of information, determines their interconnections and the sequence of solutions, which ensures the construction of the model of the subsystem functional structure.

Offering methods and techniques for researching various aspects of production and economic process, the method thus allows determining solving algorithms (basic calculation schemes) of the tasks of the subsystem of analytical processing of information. By providing guidance on using the results of an analysis, the method creates the opportunity to choose the most appropriate ways and means of providing the source information to the subsystem of analytical processing of information.

In the absence of precise formulations of analytical tasks, the method is practically the only source of information for the development of prior decisions in the field of technical and organizational support of the subsystem of analytical processing of information. In this case, the teaching materials should meet the following requirements:

1. The method of analysis should ensure the implementation of the established research objectives (to provide conclusions regarding the processes that are taking place, to provide the possibility of forecasting for the future, etc.);

2. The methodology should provide continuous coverage and continuous study of the processes of production and economic activity (all aspects of the activities of industrial enterprises and production associations - economic, technical, social aspects should be analyzed at all time intervals);

3. The method should reflect the functionally necessary processes of economic analysis, rather than those that have traditionally developed on one or another control object;

4. Proposed methods and techniques of the research of production and economic activity should be substantiated and focused on obtaining the necessary and sufficient analytical information;

5. The methodology should be a systematic description of the analysis performance of production and economic activity at the appropriate level of production management.

Thus, summing up the above mentioned conclusions, it can be concluded that the methodology is an essential element in ensuring the effective development of the subsystem of analytical processing of information, which largely determines the



subsystem and the nature of the decisions on other its constituent elements. As a result, it is obvious that the development, approval and transfer of methodological materials from analytical support to enterprises and organizations, which design a functional analytical information processing subsystem in s functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations, should be carried out first and preceded by the implementation of design works on other types of subsystem maintenance.

## **6. Issues of improving the method of analytical processing of information in functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and industrial associations**

In the era of rapid development of productive forces of the post-industrial society, which is the result of scientific and technological (innovation) progress, the methods of production management must be continuously improved and meet the new requirements of economic and social life. The above mentioned fact applies to the methodology of economic analysis of production and economic activity of industrial enterprises and production associations, which plays the role of a working tool in highlighting and identifying reserves for increasing the efficiency of production and improving product quality. It is a question of the fact that the method of economic analysis is based on the most important principles of modern information-oriented production, and first of all, a comparison of costs and results for their subsequent assessment.

Solving the problem of improving the method of economic analysis, based on modern requirements of economic development, is multifaceted and includes a number of areas of development:

- increasing the complexity of analysis;
- focusing on the most important issues from the point of view of interests of the enterprise;
- increasing the analysis efficiency;
- applying correctly the methodological provisions of economic analysis, which provide deep coverage and research of production and economic activity, and so on.

All this causes the need for a creative approach to the creation of a methodology, to the construction of a scheme for its holding at different levels of production management.

A characteristic feature of the current stage of economic development consists in the fact that in the process of production management it is necessary to solve simultaneously not complex tasks but a complex of economic, technical and social tasks. In these conditions, the factor of influence of the complexity of the analytical processing of information becomes of enormous importance.

Analytical processing of information is the fundamental, complete study of all parties without exception and indicators of industrial and economic activity of industrial enterprises and production associations. However, separate completeness and comprehensiveness do not exhaust the principle of complexity of analysis. A very important role is played by the study of activities, events, trends and factors of influence at different levels of production management in their interconnectedness. V. I. Lenin emphasizes that in order "to really know the subject, it is necessary to cover, to study all its sides, all connections and "mediation" (Lenin, 1970). Even the largest group of indicators of production and economic activity, which are considered beyond their deep links, cannot provide a complete picture of the actual efficiency of production. But at the very end, analytical processing of information involves the continuous study of the processes of production and economic activity, which means that the analysis should be operational and retrospective.

Qualitative changes in the economy of our country urgently require a new approach to the methodology of analytical processing of information and the criteria for assessing the efficiency of industrial and economic activities of industrial enterprises and production associations. Attention in the methodology, on its own, should be focused on the main aspects of the production development, which, in modern conditions, is of paramount importance for improving its efficiency. V. I. Lenin repeatedly expresses the opinion that from the whole complex of many issues of production management, "one must be able to separate the most important ... " (Lenin, 1970). In modern practice, the first place is not simply the study of the

performance of the indicators provided by a plan, as was the case in the comparatively recent past, but the study of the scientific validity and stress of planned tasks, the study of the dynamics of the growth of production efficiency as a result of the use of scientific and technological (innovation), improvement of quality characteristics and product parameters, the most complete use of all internal production reserves.

The most important principle of economic policy, which underlies the management of our economy, is the principle of planning. Planning has been the central element of the management system. This fact sets forth the relevant requirements for the method of economic analysis of industrial and economic activity of industrial enterprises and industrial associations.

In connection with the expansion of the scale and acceleration of the rate of scientific and technological (innovation) progress, one of the topical problems of analysis is determining its role in increasing the efficiency of production. Along with the increase in the economic effect from implementing measures on science and technology, industrial enterprises and industrial associations, a new tendency of a qualitatively new group of industrial and economic losses has emerged, which manifests itself in reducing the effect created as a result of insufficient use of scientific and technological advances.

This situation is very favorable for the fact that in practice, due to a number of reasons, planning of the results of scientific and technological progress is not ensured by the appropriate accounting and control system. For example, from the reporting data of industrial enterprises and industrial associations it is impossible to obtain information on the growth of production efficiency indicators under the influence of scientific and technological progress. In these circumstances, the role of the method of analytical processing of information of industrial enterprises and production associations is particularly important, which should ensure the establishment of the economic effect on the basis of the results of scientific and technological progress, the rate of return on capital investments associated with the implementation of technical improvement measures of the production, the definition of losses from the

inadequate use of scientific and technological achievements, as well as the detection of reserves in this area, increased in production efficiency. It is precisely on this issue many scholars and industrial workers should focus their attention.

The most important criteria for evaluating the efficiency of industrial enterprises and industrial associations are indicators of improving the quality of products and work. With all certainty it is possible to say that the problem of quality hasn't been paid enough attention by experts. Moreover, it can be noted that there is a small number of research works on economic analysis, where authors in one way or another raise questions related to the analysis of qualitative characteristics and technical and economic perimeter of industrial products. However, as noted by M. I. Bakanova, A. M. Kashaeva, A. D. Sheremeta: "If we summarize everything written about this, then it is possible to conclude that the level of development of the methodology for analyzing the quality of products still does not meet modern requirements" (Bakanov, Kashaev, Sheremet, 1976).

Therefore, the methodology of analytical processing of information should help to identify the reserves of quality improvement and allow the evaluation of the work of each team, each performer, taking into account the contribution made by them in improving the quality of the final product, as well as the action they have taken to improve the performance of other participants in the production.

Another object of research, which should draw attention to the method of economic analysis, is the intra-productive reserves. A comprehensive analysis of the reserves available to industrial enterprises and production associations helps formulate key areas for development in solving technical, economic and social problems, and to scientifically justify ways to improve production efficiency. The analysis method should contain a system of identified reserves for increasing the production efficiency by management levels, for various directions of production development, economic activity and separate elements of the production process, to provide the apparatus for their subsequent generalization and integrated assessment.

The problem of priorities in terms of national economic interests is very important in the analysis of intra-productive reserves. In this connection, the method

of economic analysis should focus on the search for such reserves, which ensure the development of production at the expense of all-round increase in its intensification, that is, the outstripping growth of output in relation to costs.

The dynamics of economic processes at industrial enterprises and industrial associations and the frequent change in the conditions, in which they occur, need to increase the efficiency of management in order to develop timely management impacts necessary for their regulation and optimization. The information required can only be obtained from the operational analysis. The overwhelming majority of analysis experts consider daily analysis as an operative, which is conducted within the working day and follows directly after the implementation of production and economic processes. Such point of view characterizes the content of the operational analysis, reflecting its most important principle - an immediate response to deviations from the level of economic, technical and social parameters of the production process.

Naturally, objects of operational analysis should not be all deviations, but basically those whose elimination may lead to a breakdown in the achievement of goals that are established before that or other production unit. This defines a qualitatively different content of the method of operational analysis in comparison with the method of retrospective (monthly, quarterly, semiannual, annual) and prospective analysis, in which explicitly and clearly should be resolved the question of the composition of objects of operational analysis at different levels of production management, the composition of the initial information, time and methods for obtaining certain indicators, the nature of the use of operational analytical information. Particular attention in the methodology should be paid to the timeliness of data processing operational analysis. From the point of view of operational analysis, it is more important to have timely information on trends in the development of production processes rather than precisely accurate data received late, outside the operational time cycle.

The most important directions of improving the methodology of economic analysis of industrial and economic activity at industrial enterprises and industrial

associations is also the correct application of the methodological provisions of the analysis, available in various methods and techniques that provide required depth of research of production processes and exposure to the final results of production primary factors. This direction occupies a leading place in researches of scientists-economists. In particular, I. I. Karakoz in one of his works notes that "the solution of the problem of improving the method of economic analysis in terms of its impact on the efficiency of production management implies a correct and comprehensive combination and compliance with the methodological provisions of analysis that provide a thorough study of economic phenomena" (Karakoz, 1976).

The economic analysis of the economic activity of industrial enterprises and industrial associations is, on its own, a factor analysis, because in the course of the research it is constantly necessary to determine the boundaries of the change of an economic index, which are formed as a result of changes in various external and internal factors of influence. Meanwhile, the individual authors do not lead to a real identification of the influence of individual factors on the results of production. This happens as a result of replacing the primary factors with secondary factors, replacing some synthetic indicators with others. For example, often when analyzing the change in production as one of the primary factors influencing the size of this change, the average production of one employee is taken, this essentially serves as a secondary factor, depending on a change in a number of factors associated with the technical level production, organization of production, working conditions, and so on. Similar cases are often found in the analysis of production cost, in the analysis of profit, profitability and other synthetic indicators.

A. Boltyansky writes on this subject: "Primary factors cannot be replaced by secondary factors. During the prewar five-year period, when the main way of developing production was extensive factors of its growth, such a mix did not play a significant role, since the share of the effect in improving the technical and economic indicators was insignificant. Now, with the decisive influence of technical progress on increasing the efficiency of production, such uncertainty can lead to unwanted consequences. By substituting indicators, one cannot only study which factor

provides good work, which specific measures of the scientific and technical process are effective in this area, but also cannot cover the increase of efficiency due to conjuncture sources" (Boltyansky, 1977).

Another reason is that the analysis is carried out superficially - insufficient justification of the use of certain methods in solving specific analytical problems (the practice shows that the use of different methods in solving the same problem in several cases leads to obtaining results, varied in depth and accuracy), as well as the insufficient use of economic and mathematical methods that most closely meet the requirements of the depth and breadth of analytical calculations.

The expediency of applying economic and mathematical methods in the analysis of production and economic activity of industrial enterprises and production associations was first justified by M. Z. Rubinov in 1962 (Rubinov, 1962). Further development of the mentioned question was found in the works of such researchers as A. D. Butko (Butko, 1990), O. I. Kolvakh (Kolvakh, 2004), S. S. Ovanesyan (Ovanesyan, 2001), S. S. Ovanesyan, A. S. Nechaev (Ovanesyan, Nechaev, 2004), and others. However, in the application of economic and mathematical methods, there are shortcomings and unresolved issues: the methods proposed for the analysis are often of a general economic nature and are not aimed at solving specific tasks of economic analysis at industrial enterprises and industrial associations; when using economic and mathematical methods, they do not focus on the possibility of using electronic digital and standard machines to perform labor-intensive calculations; the level of training of economic personnel of industrial enterprises and production associations does not fully satisfy the requirements of applying the analysis of economic and mathematical methods. These circumstances preclude the introduction of these methods into the field of analysis of production and economic activity. And quite reasonably A. Ya. Boyarsky writes about this, that "without the mastery and application of mathematical methods it is impossible to elevate the economic analysis to a higher degree" (Boyarsky, 1968).

The scope of the given work does not allow addressing even the general aspects of other issues of improving the methodology of economic analysis of the

economic activity of industrial enterprises and industrial associations. A number of central research institutes, laboratories and departments of higher educational institutions, as well as research organizations and enterprises are working on these issues. For example, methodological materials on economic analysis in electronic, machine tool, shipbuilding and other industries were created and successfully applied. However, new challenging tasks, which are raised by everyday practice, require deepening and continuation of scientific research.

In this connection it seems expedient to dwell on the consideration of only a few issues of improving the methodology of economic analysis of the economic activity of industrial enterprises and industrial associations, which have been solved, in particular, in the shipbuilding industry.

Shipbuilding by the classification of the State Committee of Statistics of Ukraine belongs to the branches of machine-building, but among them there is a more complex nature of manufactured products and a more complex organization of production and management. The shipbuilding industry includes directly shipbuilding and ship repair enterprises, factories of ship machine and instrument making, as well as other enterprises. Each of the types of enterprises is characterized by its peculiarities of planning and managing the production and economic process, but shipbuilding and ship repair factories are the most difficult among them in terms of management and analysis processes.

Therefore, the methodology improvement of economic analysis of the activity of shipbuilding enterprises is based on sectoral features: individual and small-scale nature of production; variety of different types of ships being built simultaneously; specific conditions for the construction of main vessels; long duration of the construction cycle; use of special building sites (stamps, jumps, docks, etc.) that determine the production capacity of enterprises; large volume and large nomenclature of consuming material resources; exclusive interchange; unevenness of consumption of material resources by separate calendar periods; inconsistency of the percentage of growth in costs for the vessels being built and percentage of promoting their technical readiness; application of settlements with customers for partial



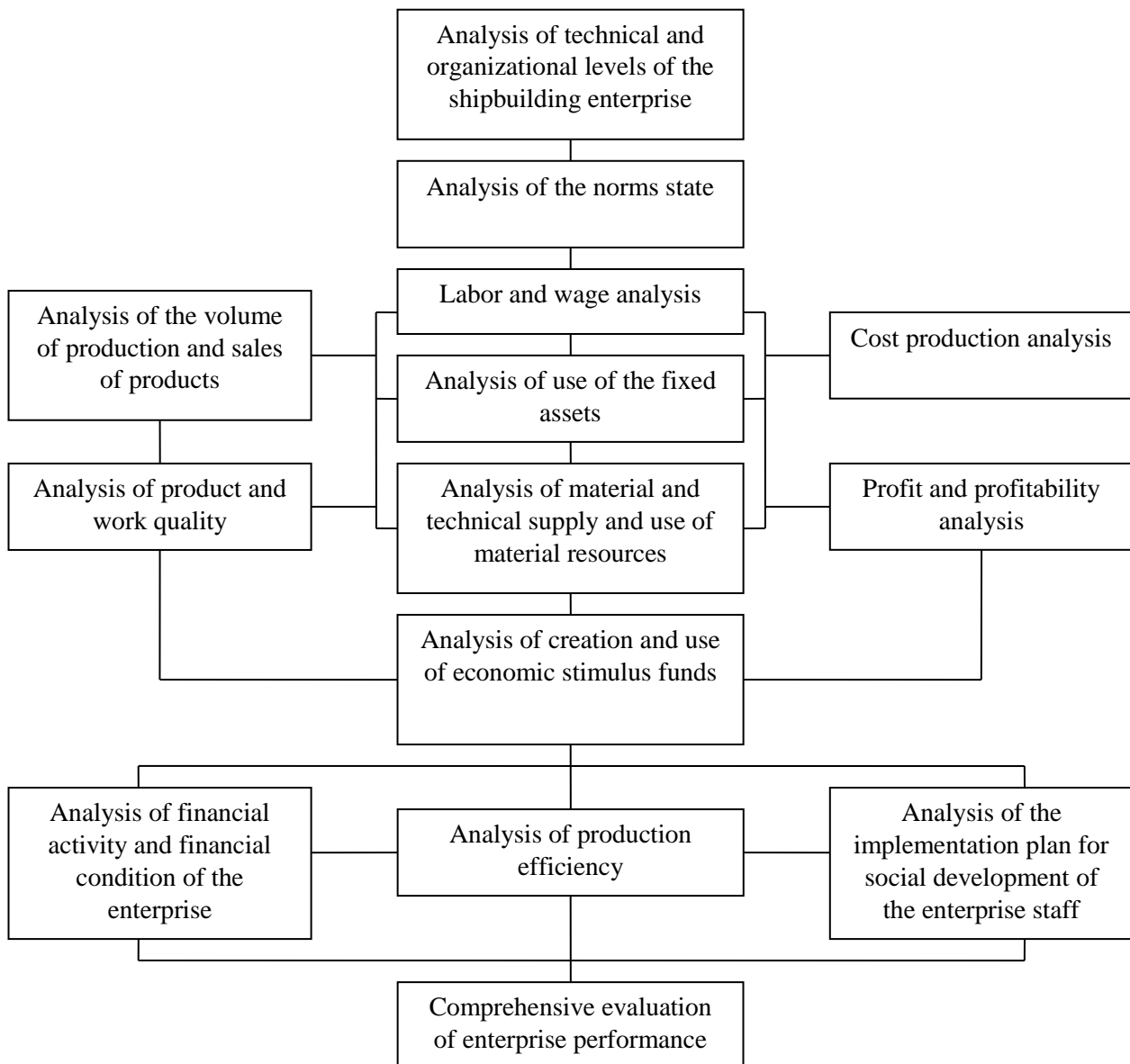
readiness of vessels; presence of large volumes of work in progress; unevenness over individual calendar periods of output volume of finished products, its implementation, and so on. Due to the fact that shipbuilding industry also has ship repair enterprises, factories of ship machine and instrument making, one of the requirements put forward to the method is to maximize the possible consideration of the characteristics of each of these groups of enterprises.

A great deal of attention during the development of the methodology of analytical processing of information is given to the principle of complexity at the expense of coverage of all aspects of economic activity of industrial enterprises, industrial associations and their internal units. To this end, a number of sections of the analysis of the production and economic activity of the shipbuilding enterprise are re-developed and included in the methodology. In particular, this relates to the analysis of technical and organizational level of shipbuilding production, the analysis of the norms state, the analysis of the quality of products and work and some other sections. There is a schematic diagram of the method of retrospective analysis of the indices of industrial and economic activity of an industrial enterprise, taking into account the inclusion of new analytical sections (Fig. 2.14).

The list of fourteen sections of the methodology allows, when used in practice, to carry out a comprehensive and exhaustive study of the economic activity of an industrial enterprise and production association, to identify potential reserves for improving the efficiency of the production process, to obtain a comprehensive assessment of the results of the activity.

When transitioning to a lower level of managing the objects of analysis and reducing the periodicity of its implementation, the complexity of the research on industrial and economic activity can be ensured by a smaller number of sections, which are included in the methodology of analysis. For example, the methodology of the operational analysis of the main and auxiliary workshops in the shipbuilding enterprise includes only six sections: analysis of the availability of labor force production and its use; analysis of the availability of material resources and their use; analysis of the provision by main means and their use; analysis of the volume of

production; analysis of the quality of products and works; cost production analysis.



**Fig. 2.14. Structural scheme of the retrospective analysis method of production and economic activity of shipbuilding industrial enterprise and production association**

In addition, the methodology complexity of economic analysis has been significantly increased by updating and supplementing the existing traditional sections of analysis (analysis of the volume of production and sales of products, analysis of labor and wages, cost analysis, analysis of the financial state of the enterprise, etc.). In this regard, for example, in the methodology for analyzing the volume of production and sales, the traditional method of analysis of finished and

sold products has been improved. Particular attention is paid to the assessment of the reasonableness of the planned tasks, and, most importantly, a number of new methodological provisions have been developed for the analysis of the basic nomenclature of products, product release, clean products, and imperfect production.

Another area of improvement of the method of economic analysis in shipbuilding, which raises its complexity, is further deepening of factor analysis. Thus, in analyzing the volume of production, labor productivity, cost, wage fund and other important qualitative indicators and characteristics of the economic activity of an industrial enterprise and production association, an economic and mathematical device has been provided in the methodology for this purpose, which allows to determine the magnitude of the change of these indicators under the influence of factors:

a) factors associated with an increase in the technical level of production and economic activity (introduction of advanced technology; automation and mechanization of physical labor in auxiliary work; modernization of equipment, tools, etc.);

b) factors connected with the improvement of the organization of industrial and economic activity and labor (by changing specialization of production, which is not related to introduction of new technology; consolidation of the batch of products; standardization and unification; introduction of measures for the scientific organization of labor; reduction of losses; reduction of deviations from regular working conditions, etc.);

c) factors associated with changes in the structure of production (change in the share of products types with varying labor intensity, change in the share of co-operative supply, etc.).

In order to obtain an objective assessment of available industrial enterprises and industrial associations' reserves for increasing the efficiency of production and economic activities, the methodology provides the differentiation of intensive and extensive factors, which depend and do not depend on the activities of economic entities.

## **7. Improving the methodology of analytical support of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations based on the requirements of modern processing of technical and economic information**

The introduction of modern electronic computers in the management of industrial enterprises and production associations, while changing the processes of collecting, registering, transmitting and processing technical and economic information, thus affects all the basic functions of management, including the analysis function. In this connection, the most important condition for successful formation and introduction of the economic analysis function is the solution of analytical tasks not according to the existing traditional method, but to a method that reflects the peculiarities of the modern functionally developed processing of technical and economic information and specifics of the use of electronic digital machines. This means that the methodological materials from the analysis should not only allow the formation of the subsystem tasks of analytical information processing, determine their essence, interconnectivity and consistency of decision, but also contain definitions of effective analytical indicators. Such requirement for a method of economic analysis is dictated by the fact that, in the conditions of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and production associations, the methodology, without substituting concrete formulations for solving problems on electronic digital machines, should be the basis for their development at the same time.

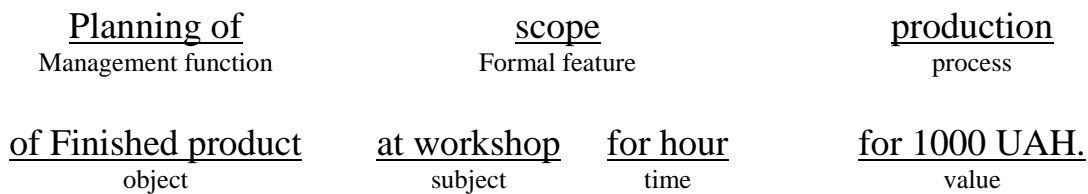
Consideration of scientific achievements in the research topics of leading economists such as V. V. Bobrova (Bobrova, 2009), V. N. Funtov (Funtov, 2010), R. G. Kvachadze (Kvachadze, 2004), V. N. Lazarev (Lazarev, 2009), A. A. Lugovets (Lugovets, 2009), J. S. Shikhaliyeva (Shikhaliyeva, 2010), O. B. Ulyanova (Ulyanova, 2009) and the diagnostics of the accumulated experience in the development and implementation of analytical calculations, accumulated in the enterprises of the shipbuilding and machine-building industry, can determine the main directions of improvement of methodological materials from the economic

analysis: firstly, the strict definition of the concepts of indicators, which must be operated in the process of solving the problems of analysis, and the unity of their conditional signs; and secondly, the application of rational methods for calculating relevant analytical indicators; thirdly, the description, if necessary, of different methods for obtaining the results of the analysis; fourthly, bringing up a sufficiently complete list of input information that is needed to calculate indicators; fifth, the construction of information-analytical tables based on specific indicators and so on.

In the conditions of modern information processing, requirements to the method of describing the names of indicators, which require operating the process of solving analytical problems, are increasing. For any of the indicators one can provide several definitions that reveal its value from different views. Such discrepancy in the definitions of indicators is quite typical for the traditional method of economic analysis and results not only in the replacement of the indicator of some characteristics with others, which is quite justified, but also in omitting certain characteristics. In practice, this leads to ambiguous interpretation of the indicators, as well as to the fact that, using such incomplete definitions, it is impossible or at least very difficult to provide a quantitative and qualitative assessment of a particular indicator.

Particularly, there is a lack of definitions of the content of indicators in the development of programs for solving problems of analysis, when the formalization of analytical calculations requires taking into account a complete list of characteristics of each indicator. Practice shows that names given in the methodology of indicators should contain the following basic qualitative characteristics: object; process or state; management function; method of calculation (formal characteristic); subject; time; unit of measurement. Here is an example of the scheme of the name of the indicator (Fig. 2.15).

Inability to describe the names of indicators and omitting any signs in them inevitably leads to difficulties in programming and, as a rule, requires the refinement to the original statement of the task.



**Fig. 2.15. Scheme of name of the indicator**

A rather important point, which should also be taken into account in the method of economic analysis, is the assignment of each of the indicators of a single conditional designation in the form of a letter symbol. This requirement in traditional methodological materials for analysis is not always carried out, which when forming and implementing the function of analytical support adds additional complexity to the task of writing and setting tasks.

Another important direction of improving the method of economic analysis, based on the modern conditions of functionally developed processing of technical and economic information, is the application of rational methods for calculating the relevant analytical indicators as the basis for constructing rational algorithms for solving problems of analysis. This principle plays an essential role in the implementation of analytical calculations, because it provides the ability to establish a list of computational operations and their mathematical content, the logic of transition from one operation to another. On the algorithm structure for solving the problem depends not only the complexity of the analysis, completeness of the disclosure of the influence of various factors, but also efficiency of the use of electronic computers. Paying attention to this circumstance, I. I. Karakoz points the need to create " ... algorithms that simplify and facilitate the calculation of the impact of various factors and causes using a computer - only then this condition of use of computers will be most effective" (Karakoz, 1976).

Unfortunately, in the literature on economic analysis and in practice, there can be found many examples of incorrect submission by individual authors and developers of scientific methods for calculating those or other analytical indicators, which leads to complication of algorithms for solving problems, performing additional computational operations. This is mainly due to the re-inclusion in the

formula of the calculation of the results of the same elements and thus their unjustified redundancy and extreme subjectivity, etc.

Many economists, considering the subject of economic analysis of the research resources of the enterprise, note that the most important wealth of the company - its personnel, human potential - does not get evaluation in analytical support, and as a result, the latter becomes less suitable for economic work. In addition, investors, shareholders are particularly interested in the fact that people work in the corporation, where one must help, and others to get rid of.

In the assessment of labor resources there are two main approaches. One, they try to measure the value of each employee by determining the expected income of the firm from the work of the individual (three factors are taken into account: 1) labor productivity, 2) mobility, 3) possibility of promotion, and probable duration of work in the firm (characterizes the degree of satisfaction); for the rest, it follows from the fact that the company's labor resources represent a single team and should be evaluated as a whole. The cost of the team depends on three groups of reasons: 1) independent (organizational structure of the enterprise, economic policy, management methods, qualifications, skills and behavior of employees); 2) complex (loyalty to the firm, goals of activity and motivation of behavior, moral climate); 3) final or dependent (labor productivity, increase in the volume of work, income, and increase in market share). The first two groups determine the third.

There are five ways of measuring labor resources in money:

1. Historical price (M. W. E. Glautier, B. Underdown). All actual personnel costs represent the initial amount, which is reduced annually for depreciation, calculated on the average duration of the individual's work at the enterprise.

Advantages: the simplicity of the calculation, the reality of the evaluation base.

Disadvantages: 1) the real cost of labor is not necessarily linked to historically incurred expenses; 2) increase in the cost of labor and depreciation of its subjective (Glautier, Underdown, 1973).

2. The price of refund (E. Flamholtz). It is assumed that the replacement of each employee will lead to additional costs, a new cost and will assess the amount of

money.

Advantages: simplicity and objectivity, because the current situation in the labor market is taken into account.

Disadvantages: 1) in some cases, the replacement of an employee reduces the price of labor, 2) the employee replacement is rarely the equivalent; 3) the cost of replacing an employee is difficult to determine and each administrator defines it differently (Flamholtz, 1974).

3. Possible cost (J. S. Hekimian, C. H. Jones). Inside, the administration arranges an auction. All employees are "sold" to the heads of departments who act as "buyers". The one, who does not have "demand", receives the price of 0, and the total value estimated of other workers is the cost of labor.

Advantages: A realistic assessment, since within a team it is better to know the true value of their employees.

Disadvantages: 1) the inclusion in general only of those who are quoted, reduces the total cost and discriminates people; 2) less profitable divisions of the enterprise lose qualified employees and become economically unjustified; 3) the assessment is economically artificial and immoral (Hekimian, Jones, 1967).

4. Compensation model (B. Lev, A. Schwartz) suggests that the future compensation of a person - a surrogate of its value, the formula (2.36):

$$V_T = \sum_{t=T}^T \frac{J(t)}{(1+r)^{t-r}}, \quad (2.36)$$

where  $V_T$  - the human value;

$J(t)$  - annual income of a person up to dismissal;

$r$  - discount rate for the given person;

$t$  - time (term) of release.

Advantages: 1) all work of the person is taken into account; 2) the discount is taken into account.



Disadvantages: extreme subjectivism, connected: 1) with the size of future wages; 2) with the expected time of work; 3) with the discount rate (Lev, Schwartz, 1971).

5. Expected salary (R. H. Hermanson) allows estimating resources on the basis of the following model consisting of five annual coefficients of economic efficiency (each of them has been assigned a regressive (decreasing) share), formula (2.37):

$$R = \frac{5 \frac{RF_0}{RE_0} + 4 \frac{RF_1}{RE_1} + 3 \frac{RF_2}{RE_2} + 2 \frac{RF_3}{RE_3} + \frac{RF_4}{RE_4}}{15}, \quad (2.37)$$

where  $RF_i$  - the level of annual profit on own assets;

$RE_i$  - level of annual profit for all enterprises of the country;

$i$  - years from 0 to 4.

Advantages: the basis for assessing the effectiveness of the use of assets at the enterprise.

Disadvantages: extreme subjectivism (Hermanson, 1964).

A list of such examples can be continued, but this is quite enough to conclude that the method of economic analysis of the arbitrary approach to the determination of order and methods for calculating those or other analytical indicators is inadmissible in the method of economic analysis of an arbitrary approach. In other equal terms, the advantage should be given to such variants of calculation of analytical indicators that provide the desired result with the least amount of computation. The result of this approach, ultimately, will find its expression both in reducing the complexity of technical and operational designing of analysis tasks, and in the best use of the resources of electronic digital machines solving these problems (for example, reducing the cost of computer time).

As E. G. Yasin and other authors highlight theoretical and methodological problems of economic information correctly: "Same problems can be solved by different methods, according to different algorithms and according to different initial

data ... " (Yasin, 1974), and one of the requirements put forward in the method of economic analysis in today's conditions of functionally developed processing of technical and economic information, is the high level of its typing, which would provide the possibility of creating typical algorithms for solving economic and analytical tasks. In this connection, when developing the method of economic analysis in the given cases, it is necessary to provide several options for solving economic and analytical tasks in different ways depending on the needs of management (the urgency of economic-analytical information, its quality, depth and accuracy, etc.).

For example, a same task "Analysis of labor productivity", depending on the nature of the established objectives of economic analysis, can be solved by the method of comparison, method of chain substitutions, integral method, and method of statistical extrapolation. To carry out an operative, in particular daily economic analysis of labor productivity, it is entirely sufficient to use the method of comparing the actual production of workers (in the area, unit, and enterprise) with the value of production, which is provided for by the plan. This allows calculating deviations from the plan and the extent of its implementation.

With a retrospective analysis of labor productivity (a month, a quarter, a half-year, year), when along with the evaluation of plan implementation performance to determine the effect on deviations from the plan of various factors, the use of the comparison method is inadequate. In this case, there is a need to apply an additional method of chain substitutions. If the significant results, i.e. the influence of individual factors on the deviation from the plan of productivity, put forward the requirements of high accuracy, then calculation of indicators should be provided by the integral method instead of the chain substitutions method.

In the end, carrying out a long-term analysis of labor productivity, using the dependence of this indicator on a large number of influence factors can be ensured by the use of statistical extrapolation methods, based on the use of the so-called "law of inertia of economic processes".

An important requirement for a method of economic analysis in the current

transformational conditions of functionally developed special-purpose management systems is to bring a fairly complete list of initial information necessary for the economic analysis of various aspects of industrial and economic activity of industrial enterprises, research-production associations and their internal units. In existing methodological materials on economic analysis, information sources are, as a rule, not always complete, in the most general form and on the enlarged sections of the analysis. Thus, in one method of in-house analysis of production costs in shipbuilding, it is indicated that various sources are used to analyze the costs of production in the workshops. Based on the planned indicators of labor costs, the analysis uses the norms of labor, the average norms of wages of production workers at 1 norm-hour; according to material costs – information of specific norms of expenditure of materials, information forgings, stamping, castings and other semi-finished products, which are manufactured in other workshops, as well as those supplied in the order of inter-factory cooperation, estimates of workshop costs and maintenance. Actual data on production costs in the workshop can be obtained from the relevant information in accordance with the established clauses of the costing calculation in the context of separate planning of the finished goods at the workshop.

Considering the methodology as the basis for establishing a solution to the tasks of economic analysis on electronic digital machines, the list of information sources cannot be considered satisfactory for the following reasons: first, a number of sources of information for analyzing the costs of production in the workshops by the authors are simply omitted (for example, a plan for the cost of finished goods of the shop in general, a plan for the cost of individual orders, etc.); and secondly, some information sources are not very precise (this refers to the data of labor standards, estimates of general expenses, etc.); and thirdly, most importantly, some authors do not differentiate sources of information according to their purpose, as a result it is not entirely clear what kind of particular information is specifically needed for economic analysis (what information is needed for a general assessment of the implementation of the plan, for the cost of manufacturing all the finished products of the shop, for the analysis of the implementation of the plan at cost of orders, for the analysis of

reserves, for reducing costs, etc.).

The above mentioned shortcomings are quite typical for methodological materials focused on their use in traditional management conditions. Therefore, a sign of the method of economic analysis in the present conditions of the formation, implementation and use of this function of management should be an indication of each specific question of analysis and accurate list of necessary planned, normative, reference, factual and advisory information for the implementation of relevant calculations. At the same time, as sources of information for calculating economic and analytical indicators, such sources should be taken into account, the use of which ensures sufficient but not excessive completeness and accuracy of the source information and reduces the complexity of computing operations.

Certain requirements are put forward to the method of economic analysis in the current transformational conditions of functionally developed processing of technical and economic information and in terms of obtaining economic and analytical information. Practice shows that although functioning of modern functionally developed special-purpose management systems by industrial enterprises and research-production associations, as well as in the traditional management system, remains a tabular form for the provision of initial economic and analytical data, the contents of the tables themselves undergo rather substantial changes in qualitative order. Existing methodological materials for economic analysis do not usually specify who specifically is intended for information and for what purposes. Meanwhile, as experience shows, the nature of economic and analytical information in each individual case should be determined by specific needs, since the same information, when it is provided at different levels of government, in one case may be sufficient, in another – excess, in the third – insufficient.

For example, economic and analytical information on the degree of implementation of the production plan and deviation from the plan for day, provided by product groups (shipbuilding, ship repair, export supplies, etc.), and within these groups in the context of individual ship design and orders, appears sufficient for planning and production department of the shipbuilding plant, and at the same time, it

is frankly redundant for the manager of the enterprise, who does not need to have daily data on the implementation of the plan for each individual order. For the level of management department, the information provided in this form will be inadequate, because more meaningful data are needed and, in particular, information that characterizes the implementation of the plan by the individual technical stages of the construction of orders.

The example given clearly shows the dependence of economic and analytical information on specific needs, which ultimately determine the amount of information, its nature, degree of aggregation and detail.

Another drawback of the information provided in the existing traditional method of economic analysis is that the structure and content of the reduced information and analytical tables are mainly determined by the methodology for calculating those or other indicators, their interconnection, which needs to display in tables not only the final economic-analytical but also planned, accounting, economic and other initial indicators (Marx, Engels, 1960).

The listed shortcomings of providing materials in existing methodological reduce the value of economic and analytical information, impede its perception, increase the complexity of the calculations performed. Therefore, in modern conditions of the functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations, these shortcomings cannot be assumed. The economic analysis method should provide the results of economic and analytical calculations in the form of information tables, which could be taken as the basis of the original economic-analytical information. It is necessary that the information and analytical tables given in the methodology, firstly, are focused on specific needs, and secondly, do not contain excessive information and, thirdly, take into account technological features of providing information by modern electronic digital machines.

In today's conditions of the intensive introduction of the analysis function, the orientation of the initial economic and analytical data to the specific needs of users should be paid attention to. The implementation of this requirement means that within

the methodology in each particular case it should be indicated to whom, with what purpose and on what terms one or other information should be provided. Depending on the peculiarities of the questions in the methodology, it is necessary to envisage different forms of the provided information-analytical tables.

The fulfillment of the second requirement – elimination of redundancy of information in the information-analytical tables is achieved by eliminating unnecessary planning, accounting and other information, as well as the order of calculations of economic and analytical indicators. This, on the one hand, will facilitate the perception of the results of economic analysis, and, on the other hand, reduce the cost of machine time to provide initial information.

And fulfillment of the third requirement – taking into account the peculiarities of providing initial economic and analytical information by electronic digital machines is dictated by the fact that the size and structure of the information-analytical tables impose restrictions on the individual elements of the technical complex of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research and production associations – the carriage width of the alphanumeric printing unit, the size of the display screen, and so on.

Existing methodological materials for economic analysis do not satisfy the requirements of modern effective functional development of technical and economic information processing, and they do not have a clear solution to the issues of quantitative and qualitative composition of economic-analytical tasks and boundaries between them. In today's conditions of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations, the task itself serves as the main functional element that determines the nature of various design decisions in the field of formation and implementation of the economic analysis function.

Therefore, the traditional approach to describing the method of economic analysis should be replaced by a new one, more progressive approach. Such an approach is ensured by the principle of block construction of a method of economic analysis of production and economic activity, separately for industrial enterprises,

research-production associations and inter-industrial level. The presentation of the methodology should be provided in the context of separate economic and analytical units, namely: perspective analysis, retrospective (next) analysis, operational analysis, comparative analysis, functional-cost analysis and problem-oriented analysis. Each of the blocks contains a list of economic and analytical sets of tasks and individual tasks, and, in the end, for each task of analysis, the purpose of the task is given, its connection with other economic and analytical tasks, a brief description of the initial information for the solution, the ways of solving, the characteristic of the source information provided by the task, the organizational principles of the decision on using the results of that decision.

This approach is, in particular, implemented in the shipbuilding and machine-building industry in preparing a number of methodological mathematical materials on the economic analysis of industrial and economic activities of industrial enterprises and research-production associations and their internal units in the current transformational conditions of functionally developed special-purpose management systems. In particular, the specified proposals have been accepted for implementation by the "Conveyermash" Co. and others like that.

Improvement of the methodology of economic analysis of industrial and economic activity of industrial enterprises and research-production associations in all of the above directions of development, as the experience shows, significantly facilitates the development of design decisions under the subsystem of economic and analytical processing of information and increases their efficiency, complexity, depth, efficiency and quality.

## **8. Discussion**

Implementation of qualitative interrelations of the management processes of production and economic activity requires complete coverage of the functions of management and closure of the functional management of industrial products.

The functions that should be paid special attention to the developers of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises, research-production associations, and industrial workers include the analytical

processing of technical and economic information, which serves as the basis for making managerial decisions on all levels of management of industrial and economic activity.

The practical experience and the research carried out convincingly prove that a successful solution to the problem of the formation and implementation of such an important management function, as the analytical processing of technical and economic information, is possible only in terms of creation, development and operating functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations of an independent functional subsystem of analytical processing of technical and economic information. The separation of analysis into an independent subsystem of functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations is dictated, on the one hand, by the independent role and significance of this function in management and, on the other hand, it follows from the system-wide aspects of this problem: the subsystem has its own purpose and performance criteria; dense interrelationships with other management functions provide an opportunity to consider it as an organic part of the control system in general, that is, as a subsystem of a large system.

Designing functionally developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations of a functional subsystem of analytical processing of technical and economic information is a complex work that requires solution of a number of theoretical and practical issues.

In particular, scientifically grounded design decisions on system-wide issues that relate to the functional structure of the control subsystem, the nature of its internal and external links, the interaction and interdependence of its functional and parts that provide parts are to be chosen in the first place.

It is necessary to create and improve the methodological support of the management subsystem, which largely determines the composition and content of project decisions by other types of provision. Methodological materials for economic analysis should be focused on the current conditions of the development of the



economy and take into account the requirements for modern information processing.

An important issue is the creation of information support for the management subsystem. The dependencies of the semantic characteristics of the analytical processing of technical and economic information on the structure of managerial decisions, which are accepted at industrial enterprises and research-production associations, specific forms and information should be researched.

In the field of mathematical support of the subsystem of management for each economic-analytical task it is necessary to know the list of possible algorithms that implement it, the main characteristics of these algorithms, rational areas of their application, sensitivity of algorithms to the accuracy of the initial data, and others. Creation for economic analysis of application packages will allow individual consumers to arrange programs for solving original economic and analytical tasks based on standard software modules, and so on.

When selecting the structures of a complex of technical means of the control subsystem, the qualitative composition and algorithms of the tasks to be solved, the frequency of the provision of economic and analytical data, the form of the presentation of the results of economic analysis, and so on should be taken into account. In particular, the effective solution of the tasks of operational analysis of industrial and economic activity of industrial enterprises and research-production associations involves the use of modern data processing equipment and information processing facilities.

Formation and implementation of economic analysis is also connected with the solution of organizational issues. Creating organizational support for the subsystem means both separation of functions between a person and the machine by electronic digital, and a clearer definition of the functions and tasks of management personnel, and in some cases, the improvement of organizational schemes of government that perform economic and analytical functions. Already at this stage, the allocation of structural units of an industrial enterprise and a research-production association is evident, dealing with economic analysis, which would determine the methodological principles of analysis, its organization at the enterprise, directions of development of

analysis, etc.

The following list of issues solved, when designing in the functionally-developed special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations of the subsystem of analytical processing of technical and economic information, is far from complete. There can be the application of universal methods of creating a subsystem of management, training specialists and a number of other issues, the solution of which is no less relevant.

Creation of a functional subsystem of analytical processing of technical and economic information in the functionally development special-purpose management systems at industrial enterprises and research-production associations significantly reduces the complexity of economic and analytical calculations, while increasing the qualitative characteristics, technical parameters and management efficiency through the achievement of deep comprehensive coverage, high complexity and efficiency of economic analysis.

## **9. Conclusion**

The research considers the essence of the analysis as one of the main functions of the management system and identifies principal features of the analytical processing of technical and economic information. Based on the methodology of the system approach, the concept of a functionally developed special-purpose management system at the industrial enterprise and research-production association of an independent functional subsystem of analytical processing of technical and economic information is substantiated, the model of such subsystem is given, characteristics of separate blocks and complexes of economic-analytical tasks are given. In connection with the functional subsystem of economic analysis, the elements providing it (methodical, informational, mathematical, technical and organizational) are considered. Among them methodical support is the leading one, the creation of which should be carried out at a faster pace with respect to the development of other types of maintenance of the management subsystem. In determining the basic principles of design and implementation of the management subsystem, the initial prerequisite is to consider it as an organic component of a

functionally developed special-purpose management system of industrial products in general.

The scientific research takes into account the current conditions of the activities of industrial enterprises and research-production associations, which allows us to equip the developers of functionally developed special-purpose management systems by economic entities and directly to the workers of the industry with the knowledge necessary to ensure the formation and implementation of the analysis function, and so on.

Realization of the given proposals in practice will help managers at all levels of management at industrial enterprises and research-production associations to receive systematic economic and analytical information necessary for a comprehensive and objective assessment of the state of production and economic activity of the enterprise, to determine the periods of "non-interference" in operating modes, to identify existing in-product reserves and to provide a prediction process for a fairly long term perspective. All this will greatly contribute to increasing the efficiency of production and economic activity of industrial enterprises and research-production associations, improving the quality of work, etc.

## References

1. Bakanov M. I., Kashaev A. N., Sheremet A. D. (1976) *Ekonomicheskiy analiz: teoriya, istoriya, sovremennoe sostoyanie, perspektivy* [Economic analysis: theory, history, current state, prospects]. Moscow: Finances. (in Russian)
2. Bobrova V. V. (2009) *Rezervy povysheniya konkurentosposobnosti i ustoychivogo razvitiya predpriyatiy pishchevogo kompleksa regional'nykh agroproduktov'stvennykh sistem: opyt, teoriya i metodologiya upravleniya* [Reserves for increasing competitiveness and sustainable development of enterprises of the food complex of regional agrofood systems: experience, theory and management methodology] (PhD Thesis), Saratov: Institute of Agrarian Problems of the Russian Academy of Sciences. (in Russian)

3. Bobryshev A. N. (2015) *Upravlencheskiy uchet v usloviyakh krizisnykh protsessov v ekonomike* [Management accounting in the conditions of crisis processes in the economy]. Stavropol: Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Professional Education Stavropol State Agrarian University. (in Russian)
4. Bobryshev A. N. (2017) *Teoriya i metodologiya upravlencheskogo ucheta v usloviyakh krizisnykh protsessov ekonomiki* [Theory and methodology of management accounting in the conditions of economic crisis processes] (PhD Thesis), Voronezh: Voronezh State University. (in Russian)
5. Boltyansky A. (1977) Ob analize proizvodstvennoy deyatel'nosti predpriyatiy v svyazi s tekhnicheskim progressom [On the analysis of the production activities of enterprises in connection with technical progress]. *Economics questions*, no. 12, pp. 117-122. (in Russian)
6. Boyarsky A. Ya. (ed.) (1968) *Sistema ekonomicheskikh nauk* [System of Economic Sciences], Moscow: Science. (in Russian)
7. Butko A. D. (1990) *Ekonomiko-matematychni metody ta modeli v bukhhalters'komu obliku i analizi* [Economic and mathematical methods and models in accounting and analysis]. Kyiv: Kyiv Trade and Economic Institute. (in Ukrainian)
8. Chepulyanis A. V. (2018) *Razvitie uchetno-analiticheskogo obespecheniya strategicheskogo upravleniya zatratami ekonomicheskogo sub"ekta* [Development of accounting and analytical support for strategic cost management of an economic entity] (PhD Thesis), Voronezh: Voronezh State University. (in Russian)
9. Chernenko A. F. (2007) *Teoreticheskie osnovy vnutrifirmennogo analiza i planirovaniya platezhesposobnosti i kreditosposobnosti* [Theoretical foundations of internal analysis and planning of solvency and creditworthiness] (PhD Thesis), Chelyabinsk: Ural State Technical University. (in Russian)
10. Chkhutiashvili L. V. (2017) *Sistema kontrolya ekologicheskoy ustoychivosti ekonomicheskikh sub"ektov* [Monitoring system of environmental sustainability of economic entities] (PhD Thesis), Moscow: Financial University under the Government of the Russian Federation. (in Russian)

11. Demark T. R. (1999) *Tekhnicheskiy analiz – novaya nauka* [Technical Analysis - New Science]. Moscow: Chart. (in Russian)
12. Dezortsev S. S. (1925) K voprosu ob analize balansov [On the issue of balance sheet analysis]. *Bookkeeping*, no. 3(18), pp. 257-263.
13. Efimova O. V. (1998) Godovaya otchetnost' dlya tseley finansovogo analiza [Annual reporting for financial analysis]. *Accounting*, no. 2, pp. 66-71. (in Russian)
14. Flamholtz E. (1974) *Human-Resource Accounting*. Los Angeles: Dickenson Publishing.
15. Fomin V. P. (2008) *Metodologiya formirovaniya i analiza sbalansirovannykh pokazateley razvitiya khozyaystvuyushchego sub"ekta* [Methodology of formation and analysis of balanced development indicators of an economic entity] (PhD Thesis), Samara: Samara State University of Economics. (in Russian)
16. Funtov V. N. (2010) *Upravlenie proektami razvitiya predpriyatiy: teoreticheskie i metodologicheskie aspekty* [Management of enterprise development projects: theoretical and methodological aspects] (PhD Thesis), Saint Petersburg: Saint Petersburg State University of Economics and Finance. (in Russian)
17. Ginzburg A. I., Gruzdyov V. V., Chekmarev O. P. (2004) *Teoriya i praktika ekonomicheskogo analiza* [Theory and practice of economic analysis]. Saint Petersburg: Faces of Russia. (in Russian)
18. Glautier M. W. E., Underdown B. (1973) Problems and Prospects of Accounting for Human Assets. *Management Accounting*, vol. March, pp. 98-102.
19. Grigor N. M., Krekhivsky O. V., Nikolayenko N. L., Baidachenko T. G., Tarasova A. I., Chernopaschenko M. S. (2007) *Metodychni rekomendaciji ocinky vplyvu zmin ekonomichnykh faktoriv na rezul'tatni pokaznyky prybutku, rentabelnosti vyrobnyctva i realizaciji produkciji (robit, poslugh)* [Methodical recommendations for assessing the impact of changes in economic factors on the results of profit, profitability of production and sales of products (works, services)]. Kyiv: State Enterprise "State Institute of Complex Technical and Economic

Research" of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine. (in Ukrainian)

20. Grigor N. M., Krekhivsky O. V., Nikolayenko N. L., Melnyk T. V., Tarasova A. I., Baidachenko T. G., Chernopaschenko M. S. (2008) *Metodychni rekomendaciji ocinky vplyvu zmin ekonomichnykh faktoriv na sobivartistj vyrobnyctva produkciji (robit, poslugh) u promyslovosti ta na efektyvnistj roboty pidpryjemstv* [Methodical recommendations for assessing the impact of changes in economic factors on the cost of production (works, services) in industry and on the efficiency of enterprises]. Kyiv: State Enterprise "State Institute of Complex Technical and Economic Research" of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine. (in Ukrainian)

21. Grigor N. M., Krekhivsky O. V., Shklyaruk M. M., Nikolaenko N. L., Melnyk T. V., Tarasova A. I., Baidachenko T. G., Chernopaschenko M. S., Kushch E. S., Petrova R. S. (2007) *Metodychni rekomendaciji z formuvannja sobivartosti produkciji (robit, poslugh) u promyslovosti* [Methodical recommendations on the formation of the cost of production (works, services) in industry]. Kyiv: State Enterprise "State Institute of Complex Technical and Economic Research" of the Ministry of Industrial Policy of Ukraine. (in Ukrainian)

22. Hekimian J. S., Jones C. H. (1967) Put People on Your Balance Sheet. *Harvard Business Review*, vol. January-February, no. 45(1), pp. 105-113.

23. Hermanson R. H. (1964) Accounting for Human Assets. *Occasional paper (Michigan State University. Bureau of Business and Economic Research)*, no. 14, pp. 62-69.

24. Horngren Ch. T., Foster J. (1995) *Bukhgalterskiy uchet: upravlencheskiy aspekt* [Accounting: management aspect]. Moscow: Finance and Statistics. (in Russian)

25. Kamenska T. O., Pilipenko I. I., Redko O. Yu. (2007) *Oblik, analiz ta vnutrishnij audyt vytrat vyrobnyctva* [Accounting, analysis and internal audit of production costs]. Kyiv: Information and Publishing Center of the State Statistics Committee of Ukraine. (in Ukrainian)

26. Karakoz I. I. (1976) *Sovershenstvovanie ekonomicheskoy raboty i*

*upravleniya proizvodstvom na promyshlennom predpriyatii* [Improvement of economic work and production management at an industrial enterprise]. Kyiv: Higher school. (in Russian)

27. Khamidullina G. R. (2003) *Analiz, otsenka i strategiya razvitiya kooperativnogo khazyaystva* [Analysis, evaluation and development strategy of the cooperative sector]. Moscow: Accounting. (in Russian)

28. Kogdenko V. G. (2012) *Metodologiya i metodika ekonomicheskogo analiza v sisteme upravleniya kommercheskoy organizatsiey* [Methodology and methods of economic analysis in the management system of a commercial organization]. Moscow: UNITY. (in Russian)

29. Kolvakh O. I. (2004) *Matematicheskie osnovy bukhgalterskogo ucheta i situatsionno-matrichnogo analiza* [Mathematical foundations of accounting and situational-matrix analysis]. *Everything for an accountant*, no. 21, P. 141. (in Russian)

30. Kostyrko R. O. (2010) *Kontrolj i analiz v systemi upravlinnja ekonomichnym potencialom ghospodarjujuchogho sub'jekta: metodologhija ta orghanizacija* [Control and analysis in the system of management of the economic potential of a business entity: methodology and organization]. Lugansk: Volodymyr Dahl East-Ukrainian National University. (in Ukrainian)

31. Kvachadze R. G. (2004) *Metodologicheskie problemy ekonomicheskogo razvitiya predpriyatij i organizatsiy zhilishchno-kommunal'nogo kompleksa v usloviyakh konkurentnoy sredy* [Методологические проблемы экономического развития предприятий и организаций жилищно-коммунального комплекса в условиях конкурентной среды] (PhD Thesis), Moscow: Moscow State University of Civil Engineering. (in Russian)

32. Lazarev V. N. (2009) *Upravlenie strategicheskim razvitiem predpriyatiya: teoretiko-metodologicheskiy aspekt* [Management of strategic development of the enterprise: theoretical and methodological aspect] (PhD Thesis), Samara: Samara State University of Economics. (in Russian)

33. Lenin V. I. (1970) *Polnoe sobranie sochineniy: v 55 tomakh* [Complete

Works: in 55 volumes]. Moscow: Political Literature Publisher. (in Russian)

34. Leshchenko G. T. (1972) *Ekonomicheskij analiz deyatel'nosti sel'skokhozyaystvennykh predpriyatiy* [Economic analysis of agricultural enterprises] (PhD Thesis), Kyiv: Ukrainian Order of the Red Banner of Labor Agricultural Academy. (in Russian)

35. Lev B., Schwartz A. (1971) On the Use of the Economic Concept of Human Capital in Financial Statements. *Accounting Review*, vol. January, pp. 103-112.

36. Lugovets A. A. (2009) *Ekonomicheskie mekhanizmy i instrumenty effektivnogo funktsionirovaniya i razvitiya morskogo transportnogo flota* [Economic mechanisms and tools for the effective functioning and development of the sea transport fleet] (PhD Thesis), Khabarovsk: Far Eastern State Transport University. (in Russian)

37. Malsagov I. A. (2015) *Metodologiya integrirovannogo strategicheskogo upravlencheskogo ucheta, analiza i kontrolya v kholdingakh* [Methodology of integrated strategic management accounting, analysis and control in holdings] (PhD Thesis), Nizhny Novgorod: Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education "National Research Nizhny Novgorod State University named after N. I. Lobachevsky". (in Russian)

38. Marx K., Engels F. (1960) *Sochineniya: v 50 tomakh* [Works: in 50 volumes]. Moscow: State Publishing House of Political Literature. (in Russian)

39. Mikhnenko P. A. (2017) *Metodologiya matematicheskogo modelirovaniya i analiza protsessov upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami* [Methodology of mathematical modeling and analysis of organizational change management processes] (PhD Thesis), Moscow: Moscow State Technical University named after N. E. Bauman. (in Russian)

40. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013) *Nakaz «Pro zatverdzhennja Metodychnykh rekomendacij z pytanj metodologichnogho zabezpechennja skladannja serednjo- ta dovghostrokovykh strategichnykh planiv rozvytku derzhavnykh pidprijemstv, derzhavnykh akcionernykh tovarystv ta*



*ghospodarsjkykh struktur»* [Order "On Approval of Methodological Recommendations on the Methodological Provision of Preparation of Medium-and Long-Term Strategic Plans for the Development of State Enterprises, State Joint Stock Companies and Economic Structures"], Kyiv: Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. (in Ukrainian)

41. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013) *Nakaz «Pro zatverdzhennja Metodychnykh rekomendacij shhodo rozrakhunku rivnja ekonomichnoji bezpeky Ukrainy»* [Order "On Approval of Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine"], Kyiv: Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine. (in Ukrainian)

42. Ministry of Economy of Ukraine (2010) *Nakaz «Pro zatverdzhennja Metodychnykh rekomendacij shhodo vyjavlennja oznak neplatospromozhnosti pidprijemstva ta oznak dij z prykhovuvannja bankrutstva, fiktyvnogho bankrutstva chy dovedennja do bankrutstva»* [Order "On Approval of Methodological Recommendations on the Identification of Insolvency Signs of the Enterprise and Signs of Action to Hide Bankruptcy, Fake Bankruptcy or Proceed to Bankruptcy"], Kyiv: Ministry of Economy of Ukraine. (in Ukrainian)

43. Ministry of Transport of Ukraine (2002) *Nakaz «Pro zakhody po zapobighannju bankrutstva pidprijemstv transportno-dorozhnjogho kompleksu»* [Order "On measures to prevent bankruptcy of enterprises of the road and road complex"], Kyiv: Ministry of Transport of Ukraine. (in Ukrainian)

44. Ministry of Transport of Ukraine (2003) *Nakaz «Pro zatverdzhennja Metodychnykh rekomendacij shhodo provedennja systemnogho ekonomichnogho analizu finansovo-ghospodarsjkoji dijalnosti po zdijsnennju vyperedzhuvaljnykh zakhodiv zapobighannja bankrutstvu pidprijemstv transportno-dorozhnjogho kompleksu»* [Order "On Approval of Methodical Recommendations for the System Economic Analysis of Financial and Economic Activity for the Implementation of Preventive Measures for the Prevention of Bankruptcy of Transport and Road Complex Enterprises"], Kyiv: Ministry of Transport of Ukraine. (in Ukrainian)

45. Ovanesyan S. S. (2001) *Matematicheskoe modelirovanie v*

*bukhgalterskom uchete, analize i nalogooblozhenii* [Mathematical modeling in accounting, analysis and taxation]. Irkutsk: Irkutsk State Academy of Economics. (in Russian)

46. Ovanesyanyan S. S., Nechaev A. S. (2004) *Matematicheskoe modelirovanie v bukhgalterskom uchete, analize i nalogooblozhenii* [Mathematical modeling in accounting, analysis and taxation]. Irkutsk: Baikal State University of Economics and Law. (in Russian)

47. Pilipenko I. I., Panteleev V. P., Shevchuk V. O. and others. (2011) *Oblik, kontrolj ta analiz* [Accounting, control and analysis]. Kyiv: Business Media Consulting. (in Ukrainian)

48. Plaskova N. S. (2008) *Strategicheskij ekonomicheskij analiz i otsenka rezul'tativnosti deyatel'nosti kommercheskikh organizatsiy* [Strategic economic analysis and performance assessment of commercial organizations] (PhD Thesis), Moscow: Russian State University of Trade and Economics. (in Russian)

49. Pozdeev V. L. (2008) *Metodologiya ekonomicheskogo analiza tsiklicheskikh kolebaniy v razvitii khozyaystvuyushchikh sub'ektov* [Methodology of economic analysis of cyclical fluctuations in the development of economic entities] (PhD Thesis), Yoshkar-Ola: Samara State University of Economics. (in Russian)

50. Rubinov M. Z. (1962) *Osnovy ekonomicheskogo analiza raboty predpriyatiya* [Fundamentals of economic analysis of the enterprise]. Moscow: Gosfinizdat. (in Russian)

51. Sheremet A. D. (1974) *Kompleksnyy ekonomicheskij analiz deyatel'nosti predpriyatiya (voprosy metodologii)* [Comprehensive economic analysis of the enterprise (methodology issues)]. Moscow: Economy. (in Russian)

52. Sheremet A. D., Novodvorsky V. D. (1974) *Ekonomicheskij analiz i upravlenie proizvodstvom* [Economic analysis and production management]. *Accounting*, no. 2, P. 13. (in Russian)

53. Shikhaliyeva J. S. (2010) *Metodologicheskie osnovy organizatsii upravleniya razvitiem predpriyatiy stroitel'nogo kompleksa* [Methodological bases of the organization of management of development of enterprises of the construction

complex] (PhD Thesis), Makhachkala: Dagestan State Technical University. (in Russian)

54. Simionov R. Yu. (2010) *Kompleksnyy upravlencheskiy analiz deyatel'nosti stroitel'nogo predpriyatiya* [Comprehensive management analysis of the construction enterprise] (PhD Thesis), Moscow: Moscow State University named after M. V, Lomonosov. (in Russian)

55. State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine (1994) *Avtomatyzovani systemy. Terminy ta vyznachennja: DSTU 2226-93* [Automated systems. Terms and definitions: DSTU 2226-93], Kyiv: State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine. (in Ukrainian)

56. State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine (1996) *Systemy obroblennja informaciji. Rozroblennja system. Terminy ta vyznachennja: DSTU 2941-94* [Information processing systems. Development of systems. Terms and definitions: DSTU 2941-94], Kyiv: State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine. (in Ukrainian)

57. State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine (1992) *Informatsionnaya tekhnologiya. Kompleks standartov na avtomatizirovannye sistemy. Avtomatizirovannye sistemy. Terminy i opredeleniya: GOST 34.003-90* [Information technology. Set of standards for automated systems. Automated systems. Terms and definitions: GOST 34.003-90], Kyiv: State Committee for Standardization, Metrology and Certification of Ukraine. (in Russian)

58. State Committee on Science and Technology (1986) *Obshcheotraslevye rukovodyashchie metodicheskie materialy po sozdaniyu i primeneniyu avtomatizirovannykh sistem upravleniya tekhnologicheskimi protsessami v otraslyakh promyshlennosti (ORMM - 3 ASU TP)* [Industry-wide guidance materials on the creation and use of automated process control systems in industries (ORMM - 3 process control systems)], Moscow: State Committee on Science and Technology. (in Russian)

59. Tsal-Tsalko Yu. S. (2002) *Finansova zvitnistj pidpryjemstva ta jiji analiz* [Financial reporting of the enterprise and its analysis]. Kyiv: Center of educational

literature. (in Ukrainian)

60. Ulyanova N. V. (2018) *Razvitie balansovykh obobshcheniy na osnove metoda poliotsenki* [The development of balance generalizations based on the method of polyevaluation] (PhD Thesis), Moscow: Moscow State University named after Mikhail Vasilyevich Lomonosov. (in Russian)

61. Ulyanova O. B. (2009) *Mul'tiplikativno-modul'naya organizatsiya biznes-protsessov proizvodstva kak osnova ustoychivogo razvitiya predpriyatiya: na primere tekstil'noy promyshlennosti* [Multiplicative-modular organization of business processes of production as a basis for the sustainable development of an enterprise: on the example of the textile industry] (PhD Thesis), Kostroma: Ivanovo State University. (in Russian)

62. USSR State Committee on Standards (1989) *Metodicheskie ukazaniya. Avtomatizirovannye sistemy. Osnovnye polozhennya: RD 50-680-88* [Methodical instructions. Automated systems. Basic position: RD 50-680-88], Moscow: USSR State Committee on Standards. (in Russian)

63. Yasin E. G. (1974) *Ekonomicheskaya informatsiya (metodologicheskie problemy)* [Economic information (methodological problems)]. Moscow: Statistics. (in Russian)

2.4 МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ВИЗНАЧЕННЯ ВПЛИВУ  
ДИФЕРЕНЦІАЛЬНОГО ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА:  
ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ЗАСТОСУВАННЯ ТА ШЛЯХИ ВПРОВАДЖЕННЯ

***О.О. Гетьман***

*канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування*

*ORCID: 0000-0003-4538-5736*

***Т.Є. Андрєєва***

*канд. екон. наук, професор кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, професор*

*ORCID: 0000-0002-8989-1342*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

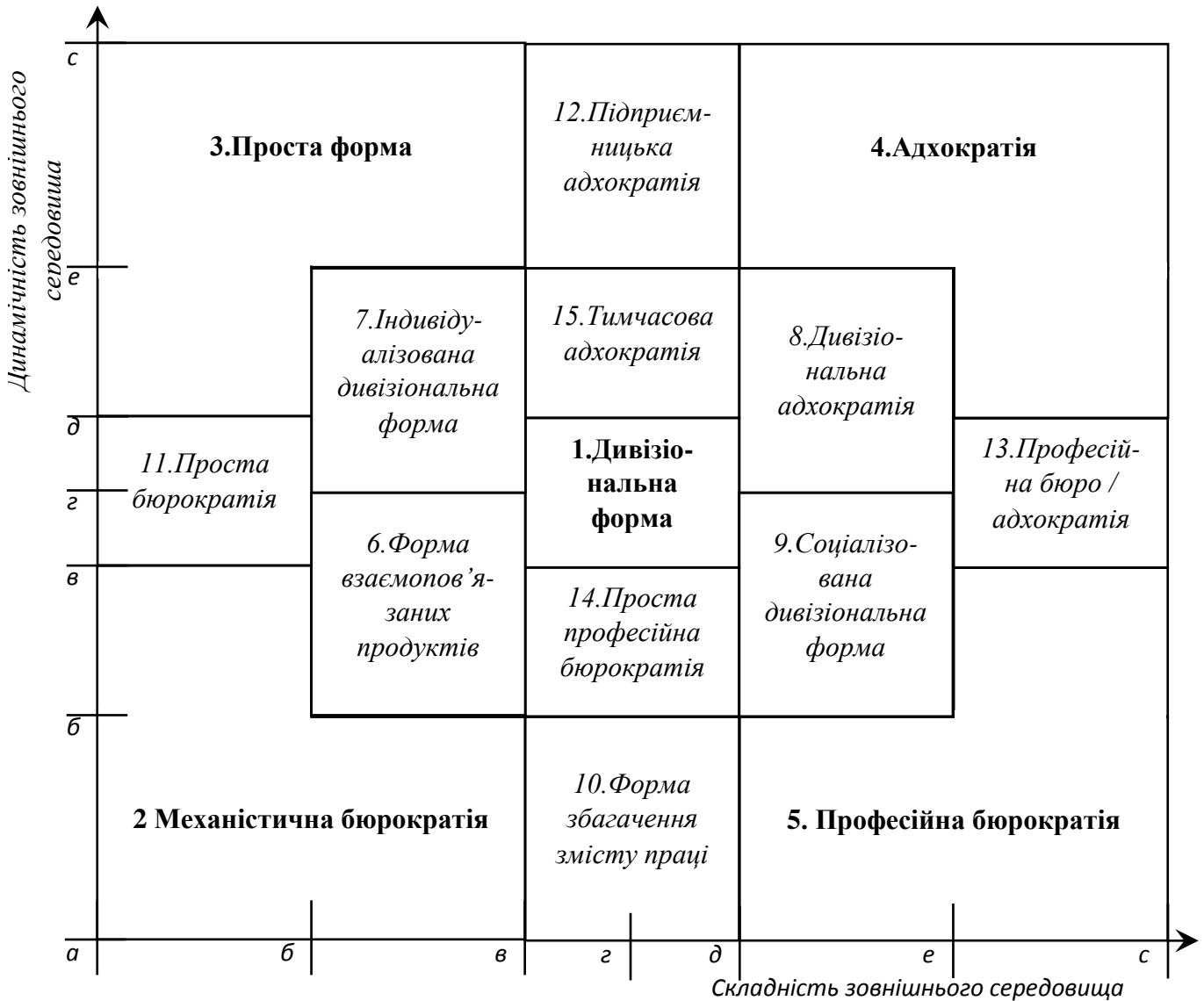
Основним завданням підприємств у разі функціонування в динамічних і складних сучасних умовах став розвиток у зовнішньому середовищі, рівні впливу факторів якого не є незмінними в часі. Не має сумнівів, що своєчасно адаптуватися до нових умов зовнішнього середовища можуть тільки ті підприємства, керівництво яких своєчасно вносить зміни в структуру організації та коригує стратегічними напрямками розвитку. Щоб вижити і розвиватися, організаціям необхідно звертати увагу на всі фактори зовнішнього середовища, вміти безпомилково визначати тип зовнішнього середовища, в якому працює підприємство з метою своєчасного прийняття рішення щодо необхідності трансформації підприємства.

Основний внесок в розуміння визначального впливу факторів зовнішнього середовища підприємства на його подальший розвиток був зроблений сучасними авторами. Такою проблематикою займалися: І. Адізес, П. Друкер, Ч. Кім, К. Крістенсен, Д. Магретт, Г. Мінцберг, Р. Моборн, Р. Фатхутдінов та інші [1-8]. Але, незважаючи на масштабність досліджень, чіткі і обґрунтовані

підходи до розробки методів визначення впливу зовнішнього середовища на ефективність роботи організації на теперішній час не визначені остаточно.

Крім того, зазначаємо, що у разі зміни типу зовнішнього середовища, своєчасна організації є умовою її розвитку [7].

Як відомо, існує п'ять типів основних структурних конфігурацій: проста, дивізійна, професійна, механістична форми та адхократія (рис. 2.16).



а – мінімальний рівень впливу зовнішнього середовища, б – низький рівень, в – відносно низький рівень, г - середній рівень, д- відносно високий рівень, е- високий рівень, с - максимальний

Рис. 2.16. Основні та прості гібридні конфігурації організаційних структур у системі координат – складність і динамічність зовнішнього середовища

За необхідністю, якщо одна з основних характеристик зовнішнього середовища має усереднене значення, розглядається використання гібридних форм зазначених конфігурацій. В цьому випадку утворюються прості гібридні форми (позначені курсивом на рис. 2.16).

«Прості гібридні форми - це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються на всіх рівнях організації.

Диференціальні гібридні форми - це форми, в яких комбінації параметрів дизайну різних конфігурацій використовуються в різних складових частинах організації» [9].

Диференціальних гібридних форм, на відміну від простих, може бути утворено безліч. У разі природного укрупнення структур, диверсифікації та можливої дивізіоналізації, підприємства стикаються з різними рівнями складності й динамічності зовнішнього середовища, що свідчить про існування підприємства одночасно в декількох її типах. У такому разі вказане зовнішнє середовище організації слід ідентифікувати як диференціальне.

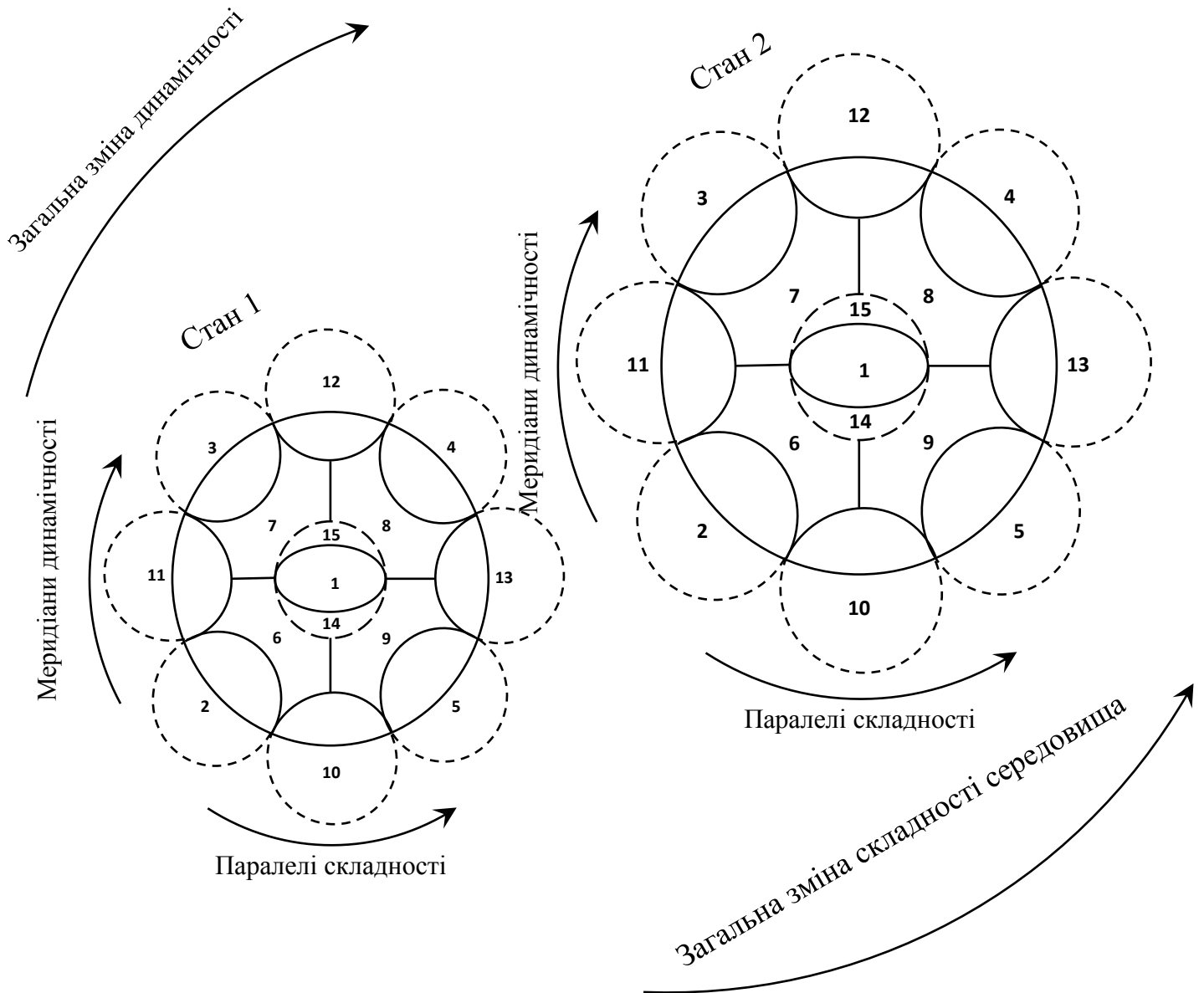
Диференціальне зовнішнє середовище підприємства - сукупність факторів, які впливають на організацію ззовні, при цьому значення рівнів впливу одних і тих же факторів на різні підрозділи (складові частини) єдиного підприємства мають певні відмінності.

При визначенні диференціального зовнішнього середовища слід також врахувати, що абсолютна система відліку, що знаходиться в стані спокою відносно всього суцього — відсутня, тому, зовнішнє середовище підприємства слід представляти системою, здатною здійснювати коливання її стану.

Загальним ядром існування підприємства як системи, є глибока філософська ідея, що сформульована Гегелем, а саме, значення рівня впливу зовнішнього середовища в будь-який час відрізняється від попереднього.

На етапі визначення планованої конфігурації організаційної структури пропонується використовувати сферу конфігурацій, де представлені прості та гібридні конфігурації організаційних структур (рис.2.17).

На рисунку схематично зображено загальний розвиток зовнішнього середовища з метою визначення перспективності розвитку підприємства в контексті вибору планованої оргструктури, при цьому конфігурації



Структурні форми:

**1** – дивізіональна форма; **2** – механістична бюрократія; **3** – проста форма; **4** – адхократія; **5** – професійна бюрократія; **6** – дубль-бюрократія, форма побічних продуктів, форма взаємозв'язаних продуктів; **7** – індивідуалізована дивізіональна форма; **8** – дивізіональна адхократія; **9** – соціалізована дивізіональна форма; **10** – форма збагачення змісту праці; **11** – проста бюрократія; **12** – підприємницька адхократія; **13** – професійна бюро/адхократія; **14** – проста професійна бюрократія; **15** – тимчасова адхократія.

Рис. 2.17. Загальний розвиток зовнішнього середовища підприємства



оргструктур, а саме, чисті форми (1-5) та прості гібридні форми (6-15) представлено на загальній сфері конфігурацій організаційних структур[10]. На вказаній сфері диференціальні гібридні форми розташовуються всередині, при цьому слід акцентувати увагу на існуванні безлічі зазначених структурних гібридів.

Прикладом диференціальної гібридної форми може бути конфігурація оргструктури одного з підприємств, що здійснює випуск друкованої продукції (рис.2.18), редакційна частина якого (стратегічний апекс, серединна лінія, допоміжний персонал) структуруються як адхократія, а виробничий департамент (техноструктура та операційне ядро) – як механістична бюрократія; або конфігурація оргструктури одного з підприємств, що здійснює будівельне виробництво, де операційне ядро загалом структуроване як механістична бюрократія, допоміжний персонал являє собою адхократичну форму, стратегічний апекс, серединна лінія та техноструктура структуровані за принципом дивізіональної конфігурації.

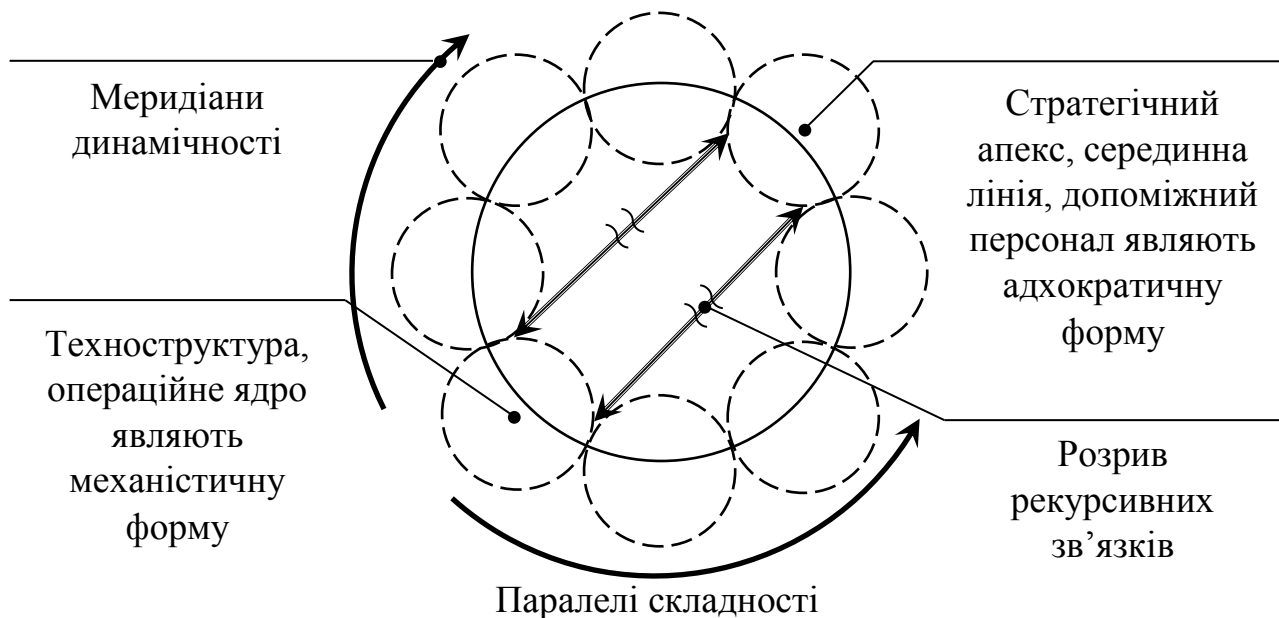


Рис 2.18. Приклад диференціальної гібридної форми

Проектування параметрів дизайну в диференціальних гібридних формах слід проводити як для окремих організацій .

Відомо, що посилення складності зовнішнього середовища схиляє структуру до децентралізації, а збільшення динамічності – до її органічності. Крім того, за умови високого рівня ворожості середовища, конфігурація оргструктури прагне до стану, що відповідає простій формі. Слід підкреслити, що за наявності зазначених умов, існує ймовірність розриву диференціальної гібридної форми за рекурсивними зв'язками. Зазначене є альтернативою переходу організації до простої конфігурації, так як при ослабленні рекурсивних зв'язків (внаслідок прагнення окремих складових частин підприємства до самостійного існування) здійснюється розрив диференціальної гібридної форми на окремі структури.

Також відомо, що, наприклад, дивізіоналізація організаційних структур є реакцією на диверсифікацію. Вірним також є і зворотне твердження, а саме, що диверсифікація сприяє подальшій дивізіоналізації.

Не має сумніву, що дивізіональні форми успішно існують у зовнішньому середовищі, яке характеризується середнім рівнем складності та динамічності, адхократичні – існують та розвиваються у складному та динамічному середовищі, так як складність зовнішнього середовища схиляє структуру організації до децентралізації, динамічність – до органічності. а умови дорослішання, організація може приймати більш великі форми (механістичні, професійні, дивізіональні) у порівнянні з простими та адхократичними формами.

Слід також зазначити, що будь-яка конфігурація може трансформуватися в адхократичну форму (або гібридну вказаної конфігурації), зіткнувшись з високою складністю та динамічністю зовнішнього середовища. Для диференціальних гібридних форм є характерною вертикальна та горизонтальна децентралізація селективного типу (як обмежена, так і необмежена). Взагалі, у разі диверсифікації (внутрішньогалузевої та міжгалузевої) і можливій подальшій дивізіоналізації, організації зіштовхуються з різними рівнями складності та динамічності зовнішнього середовища, що свідчить про їх

існування одночасно в декількох його типах (диференціальне зовнішнє середовище).

Селективність горизонтальної та вертикальної децентралізації, взаємне узгодження як головний координаційний механізм, ринковий принцип групування організаційних одиниць, особлива увага к навчанню та індоктринації, невисокий ступень спеціалізації робочих завдань та формалізації праці, а також інші параметри дизайну дають можливість адхократичним структурам та їх простим гібридним формам успішно переходити до диференціальних гібридних форм, для яких одночасне існування у диференціальному зовнішньому середовищі є комфортним.

Дане твердження стосується організацій, незалежно від того, де б вони не існували, якими би техносистемами не володіли, як довго б не знаходились на ринку товарів чи послуг, які б розміри не мали, так як своєчасна трансформація організації у разі невідповідності оргструктури впливу факторів зовнішнього середовища – основа розв'язання питання не лише виживання, але й подальшого розвитку.

Таким чином, використання диференціальних гібридних конфігурацій організаційних структур у разі їх функціонування в диференціальному зовнішньому середовищі, є цілком обґрунтованим.

Надалі, слід розглянути основні етапи запропонованого підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища підприємства та типу цього середовища, у тому числі — диференціального (рис.2.19).

Зміни у зовнішньому середовищі породжують проблеми для підприємства, проблеми вимагають рішення, реалізовані рішення за закінченням певного часу з урахуванням подальших змін середовища породжують нові проблеми й нові рішення.

Зовнішнє середовище є системою, при цьому сукупність впливу всіх суб'єктів визначає інтегральну зміну зовнішнього середовища. Підприємство теж є системою, але вплив зовнішнього середовища діяльності підприємства на внутрішнє є, як правило, набагато більшим, ніж навпаки.

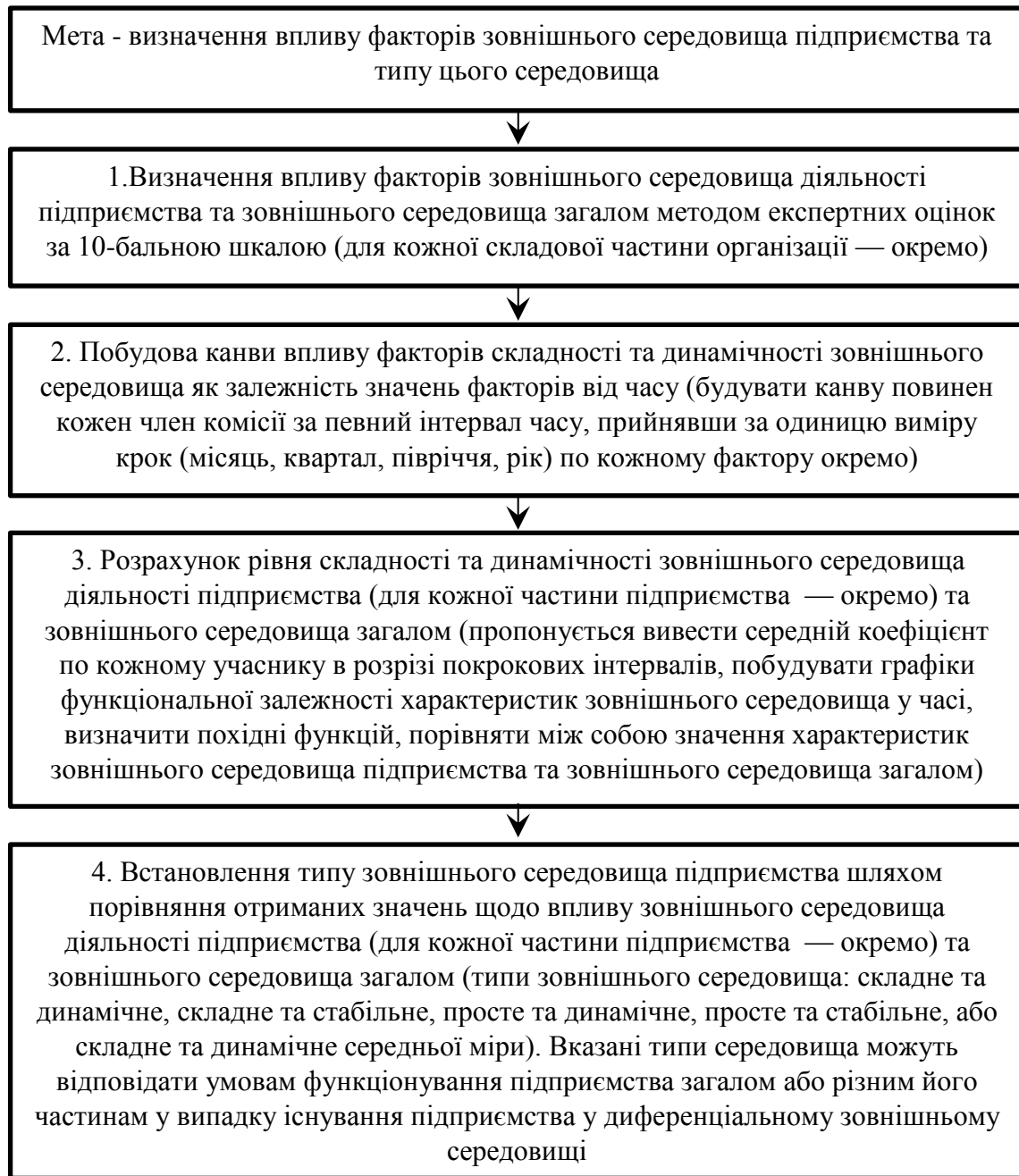


Рис. 2.19. Основні етапи методичного підходу до визначення впливу факторів зовнішнього середовища та його типу на діяльність підприємства

Так як економічний фактор впливу зовнішнього середовища на організацію є вкрай важливим, досягнення на мікрорівні економічних та соціальних результатів на основі управлінських інновацій можливе за умови оптимальної алокації економічних ресурсів, у тому числі підприємництва та інформації. Зазначене визначає факт ефективного управління підприємством.

Саме тому, з метою ефективного використання економічних ресурсів менеджерам всіх рівнів управління підприємств пропонується розроблений теоретико-методичний підхід до управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності (зображено на рис. 2.20).

Розроблений теоретико-методичний підхід теж є інтегративним. Зазначений теоретико-методичний підхід, на відміну від існуючих, визначає зв'язок між побудовою організаційної структури, стилем топ-менеджменту підприємства та типом зовнішнього середовища його діяльності; дозволяє використовувати запропоновану послідовність та сукупність дій як при побудові нових, так і при розвитку існуючих підприємств, що супроводжується їх переходом на якісно новий рівень, який є стадією життєвого циклу — успішне оновлення.

Вказані вище методичні засади щодо визначення впливу диференціального зовнішнього середовища потребують практичного впровадження. саме тому в цьому розділі надані приклади впровадження вказаних засад в приватному секторі економіки

Так, наприклад, побудова диференціальних гібридів професійної форми можлива з будь-яких конфігурацій організаційних структур як первинних платформ, але її існування доцільне у разі функціонування організації в складному зовнішньому середовищі (стабільному та динамічному середнього ступеня). Тому, слід розглядати, в першу чергу, трансформаційні аспекти побудови структури на прикладі перетворення механістичних конфігурацій та їх гібридних форм і соціалізованих дивізіональних конфігурацій у диференціальні гібриди професійних конфігурацій.

До таких організацій, які здійснюють або повинні здійснити трансформацію у професійну гібридну конфігурацію слід віднести: енергопостачальні та газорозподільні підприємства, заклади вищої освіти, комунальні підприємства, промислові підприємства з високим рівнем технологічної складової внутрішнього середовища та інші.



Рис. 2.20. Основні етапи теоретико-методичного підходу до управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу факторів зовнішнього середовища його діяльності

Враховуючи той факт, що механістичні форми, їх гібриди та соціалізовані дивізійональні форми є, як правило, великими за розмірами та зрілими організаціями, а їх професіоналізація пов'язана з значним підвищенням рівня кваліфікації працівників, навчанням та індоктринацією, вказані трансформаційні перетворення є найскладнішими .

Крім того, відомо, механістична структура найбільше відповідає опису бюрократичної організації, яке дав Макс Вебер: стандартизовані обов'язки, кваліфікація, комунікативні канали, робочі правила, а також чітка ієрархія владних повноважень [11].

У механістично організованій структурі значно більше піддається стандартизації діяльність організації, різноманітні правила та інструкції наскрізь пронизують механістичну бюрократію; формальні комунікації переважають на всіх її рівнях; рішення приймаються відповідно до ланцюжка повноважень. Саме механістична бюрократія надає найбільше значення поділу праці та диференціюванню підрозділів в усіх напрямках — вертикально, горизонтально, за лінійними / апаратними повноваженнями, функціонально, ієрархічно та за статусом.

Соціалізована дивізійональна форма покладається у власній діяльності на стандартизацію випуску як основний координаційний механізм, що не може не впливати негативно на роботи операційного ядра як ключової частини організації вказаного типу.

Ускладнення зовнішнього середовища, безумовно, тягне за собою зміну основного координаційного механізму на стандартизацію навичок і знань, простіше кажучи - кваліфікацію персоналу, а вплив ключової частини структури зміщується в бік операційного ядра.

У разі трансформації в професійну конфігурацію або в диференціальну гібридну структуру, відбувається паралельна вертикальна і горизонтальна децентралізація повноважень, яка приходить на зміну обмеженій децентралізації влади в організації.

Особливе значення в цьому контексті приймають такі параметри дизайну структур як індоктринація та навчання персоналу [12].

Але, зміни у позначеному напрямку неможливі без опору в організації, конфлікти можуть і повинні виникати у разі будь якої трансформації структури, за умови їх функціональності, тобто перспективного вирішення.

На головне питання, якими ж принципами слід керуватися керівникам організації при здійсненні такого радикального перетворення, на наш погляд, відповіддю може служити надана нижче сукупність десяти принципів Говарда Бехара [13], що прийнята за основу в якості головного напрямку розвитку корпоративної культури, а саме :

- самосвідомість персоналу;
- розуміння цілей трудовим колективом організації;
- самостійність у прийнятті рішень відповідно до займаної посади;
- чуйність з боку керівництва організації;
- вміння керівництва усіх рівнів чути правду;
- відвертість з підлеглими;
- активність як принцип роботи для всього персоналу;
- протистояння труднощам;
- авторитет керівників організації;
- сміливі мрії для кожного.

Підтвердженням застосування методики визначення впливу диференціального зовнішнього середовища може служити надана нижче послідовність дій при управлінні процесом трансформації організацій у диференціальну гібридну конфігурацію професійної форми:

— визначення параметрів дизайну планованої диференціальної гібридної конфігурації професійної форми (стандартизація навичок та знань (головний координаційний механізм), вертикальна і горизонтальна паралельна децентралізація; ключова частина організації – операційне ядро);



— трансформація з механістичної (гібридної) або соціалізованої дивізійної конфігурації може здійснюватись через проміжну стадію: форму збагачення змісту праці;

— значна увага повинна приділятися індоктринації та навчанню персоналу організації;

— здійснення корегування стратегії розвитку організації в контексті збагачення корпоративної культури.

Іншим яскравим прикладом використання зазначеної методики є трансформація в диференціальну гібридну конфігурацію дивізійних форм. При певних умовах, а саме:

- посилення динамічності та складності зовнішнього середовища;

- «дорослішання» організації;

- конгломератної або горизонтальної диверсифікації діяльності;

- переходу підприємства до випуску взаємопов'язаних товарів або послуг,

гібридна дивізіоналізація з бюрократичного стану є практично неминучою [14].

У зв'язку з цим необхідно врахувати, що обов'язковими критеріями диверсифікації (ознака, на підставі якого проводиться оцінка) є: критерій привабливості галузі; критерій витрат на входження (в новий бізнес); критерій взаємної вигоди при аналізі беззбитковості (прибутковості) різних напрямків діяльності організації. При цьому, трансформаційний перехід до диференціальної гібридної конфігурації має свої особливості. Дивізіональна форма та її гібриди, на відміну від механістичної, існує в умовах, що характеризуються середнім рівнем складності і динамічності середовища, при цьому дана форма не є завершеною від стратегічного апекса до операційного ядра, так як «накладається на інші «зверху».

Як уже зазначалося, підрозділи також можуть мати диференціальні гібридні форми адхократичних, професійних, простих, механістичних і дивізіональних конфігурацій. Успішна трансформація для багатьох організацій банківської сфери, сфери надання послуг управління багатоквартирними будинками, сфери ресторанного бізнесу в Україні та багатьох інших, є

прикладом, що свідчить, в тому числі, про обраний ефективному напрямку диференціальної гібридної дивізіоналізації підприємств [15].

Висновок. Розроблені методичні засади визначення впливу диференціального зовнішнього середовища є комплексними та інтегративними, так як відновлюють цілісність процесу на основі встановлення зв'язків між його стадіями. Зазначені методичні засади слід застосовувати у разі зміни впливу факторів диференціального зовнішнього середовища при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні, наявності різних типів техносистем, часу існування та розмірів організацій.

### Список використаних джерел

1. Адізес І.К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.
2. Адізес І.К. Управління змінами / перекл. з англ. Т. Семигіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.
3. Кім В.Ч., Моборн Р. Перехід до блакитного океану. Поза конкуренцією / перекл. з англ. Т. Фролова. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 288 с.
4. Кристенсен Клейтон М. Дилемма інноватора: как из-за новых технологий погибают сильные компании / Клейтон М. Кристенсен; Пер. с англ. — 6-е изд. — М.: Альбина Паблишер, 2017. — 239 с.
5. Магретта Дж. Ключевые идеи. Майкл Портер. Руководство по разработке стратегии / перевод с англ. Александра Калинина. Москва: Манн, Иванов и Фербер, 2015. 272 с.
6. Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 512 с.
7. Минцберг Г. Альстренд Б. Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 330 с.

8. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения. 5-е изд., перераб. и доп. Москва: ИНФРА-М, 2002. 314 с.
9. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Організаційний дизайн в умовах диференціального зовнішнього середовища. *74 науково-технічна конференція Харківського національного університету будівництва та архітектури* : тези доп. наук.-техн. конф., м. Харків, 5-6 березня 2019 р. Харків, 2019. С. 198.
10. Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Управління процесом розвитку підприємства в контексті впливу зовнішнього середовища на його діяльність. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2016. № 56. С. 120-133.
11. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. Особенности организационного структурирования при создании инновации ценности с использованием подрывной технологии. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 63. С. 258-270.
12. Гетьман О.О., Андреева Т.Є. Професіоналізація механістичних організаційних структур. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С. 66-68.
13. Бехард Г. Дело не в кофе: Корпоративная культура Starbucks: пер. с англ. Москва : Альпина Паблишер, 2019. 186 с.
14. Андреева Т. Е., Гетьман О. А. Идентификация дифференциальных гибридных конфигураций организационных структур предприятий. *Perspectives of research and development* : collection of scientific articles / науч. ред. Drobyazko S. I. Dublin, 2017. С. 104-109.
15. Реєстр «Надійних та інвестиційно привабливих підприємств» та реєстр «Кращих постачальників товарів та послуг». URL: <https://www.ukr-centr.com.ua/ratings>.

## **РОЗДІЛ 3 ІННОВАЦІЇ В СУЧАСНІЙ УКРАЇНІ: СТАН, РИЗИКИ, ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВПРОВАДЖЕННЯ**

### **3.1 СУЧАСНИЙ СТАН ІННОВАЦІЙНОЇ СФЕРИ В УКРАЇНІ**

***І.В. Барабанов***

*старший викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*ORCID: 0000-0002-6634-6624*

***К.О. Бойко***

*асистент кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Актуальність дослідження інноваційної сфери обумовлена декількома чинниками: 1) необхідністю визначення та наукового обґрунтування напрямів переходу від сировинного до інноваційного типу розвитку економіки України; 2) необхідністю включення інтелектуальної складової розвитку в економічний потенціал; 3) світовими економічними процесами інтеграції і глобалізації, які базуються на сучасних знаннях, науці, технологіях виробництва, що визначають конкурентоспроможність країн і можливість їх розвитку в сучасному динамічному світі.

Особлива галузь суспільного розподілу праці, що забезпечує реалізацію продукту наукової сфери в матеріальному виробництві, і одночасно особлива виробнича фаза суспільного виробництва виділяються в інноваційну сферу національної економіки. Умовою функціонування інноваційної сфери є інтелектуальна власність і власність на продукт інноваційної діяльності.

Значний внесок у вивчення інноваційної діяльності вніс Й. Шумпетер, що обґрунтував творчу роль кредиту, його «купівельну силу» в новаторській діяльності. [1, С. 312-324] Ним же визначено функціональне призначення інноваційної сфери:

– комерційний аналіз потенційних споживачів інновацій;

- пошук перспективних ідей, джерел функціонування;
- організація створення і впровадження нововведення;
- тиражування;
- підтримка і утилізація.

Інноваційна сфера – це сукупність галузей народного господарства, видів суспільної діяльності, що не беруть прямої участі у створенні матеріальних благ, але які виробляють споживні вартості особливого роду, що часто не мають матеріальної субстанції та необхідні для функціонування і розвитку матеріального виробництва [2, с. 29].

Інноваційна сфера охоплює об'єкти НДДКР, маркетингу, підприємницьких структур, діяльність яких спрямована на задоволення потреб матеріального виробництва в інноваціях.

У інноваційній сфері розрізнені процеси об'єднуються в єдиний інноваційний процес, що створює нововведення, відповідні попиту виробничої сфери і яке забезпечує умови освоєння їх підприємством і споживачами.

Виділяється п'ять етапів розвитку сучасної теорії інноваційної діяльності:

1. Класична теорія інновацій.
2. Теорія довгих хвиль М. Кондратьєва.
3. Неокласичні («постшумпетерівські») теорії.
4. Теорія прискорення.
5. Соціально-психологічна теорія.

Представниками класичної теорії інновацій є австрійський вчений Й.-А. Шумпетер і його німецькі колеги В. Зомбарт і В. Мічерліх. Їх теорія ґрунтується на твердженні, що основним носієм науково-технічного прогресу є підприємець. В статті «Капіталістичний підприємець» (1909 р.) В. Зомбарт називає капіталістичне підприємництво клітинкою господарської системи капіталізму, джерелом життя, оскільки в ньому діє рушійна сила капіталістичного господарства – підприємництво. Він характеризує функції підприємця, метою якого є одержання прибутків і збереження своєї влади випускати на ринок технічні новинки [3, с. 27]. Підприємець, реалізувавши

новинку, в подальшому не зупиняється на зроблених відкриттях, а намагається розповсюдити їх, що і характеризує його як носія технічного прогресу.

Внесок В. Зомбарта в теорію інновацій полягає саме в цьому твердженні, яке представлено досить узагальнено: підприємець є носієм технічного прогресу.

Погляди В. Мічерліха теж стосуються ролі підприємця в розповсюдженні досягнень технічного прогресу. Його наукова робота «Економічний прогрес» (1910 р.) присвячена проблемам економічного розвитку і значенню нововведень, а висновки схожі на висновки В. Зомбарта [3, с. 27].

В 1911 році Йозеф Алоїс Шумпетер в роботі «Теорія економічного розвитку» [4] визначив роль технічного нововведення як засобу, за допомогою якого «герой-підприємець» розраховує отримати вищі прибутки. З цього дослідження починається класична теорія інновацій, яка започаткувала багато напрямів досліджень і багато наукових послідовників.

Динамічна теорія розвитку Шумпетера ґрунтується на постійних «коливаннях» кон'юнктури, що він пов'язує із «здійсненням нових комбінацій» факторів виробництва. Не користуючись в цей період терміном «інновація» (його він введе в науковий обіг в 1939 р., в роботі «Кон'юнктурні цикли» [4]), Шумпетер використовує замість нього п'ять “нових комбінацій” факторів виробництва [4, с. 100-101], а саме:

- 1) виготовлення нового продукту або відомого продукту у новій якості;
- 2) впровадження нового, ще невідомого в даній галузі методу виробництва;
- 3) освоєння нового ринку збуту;
- 4) отримання нового джерела сировини або напівфабрикатів;
- 5) Проведення реорганізації (Neuorganisation – нім., нової організації), включаючи створення монополії або її підрив у конкурентів.

Саме ці ознаки нововведень покладені сьогодні в основу багатьох діючих довідникових і методичних розробок.

Всі комбінації є різними за своєю суттю, однак, усі вони мають дещо спільне – елемент новизни. Саме *новизну* Шумпетер вважав вирішальним критерієм при визначенні інновації (нововведення). Він першим серед економістів зробив спробу дослідити можливості здійснення нововведень. Найважливішими, за теорією Шумпетера, є впровадження нових продуктів і нових методів виробництва. Він першим визначив відмінність між товарними (1) і технологічними (2) новаціями. Однак і інші комбінації (3-5) він пов'язує із впливом технічного прогресу та нововведень, виходячи із своєї концепції. Масова поява «нових комбінацій», за Шумпетером, свідчить про початок піднесення економіки.

Теорія довгих хвиль М. Кондратьєва [5] доводить, що країни з ринковою економікою в процесі свого розвитку регулярно, з інтервалом у 40-60 років, проходять через стадії економічних піднесень і криз. Вперше досліджувати проблему кризових явищ в економіці спромігся український економіст М.І. Туган-Барановський [6], який ще у 1894 році у своїй магістерській роботі, розглядаючи промислові кризи в Англії, довів, що циклічність економічного розвитку визначається обмеженістю позичкового капіталу та особливостями його інвестування в капітальні товари. Результати його дослідження були визнані відомими економістами світу, і після першої наукової роботи М.І. Туган-Барановського було віднесено до фундаторів теорій бізнесових циклів і економічного зростання. Його учень і послідовник М. Кондратьєв продовжив дослідження в галузі кризових явищ економіки капіталістичних країн. Він вивів такі закономірності: великі цикли («довгі хвилі Кондратьєва») пов'язані з вагомими науково-технічними винаходами або відкриттями вчених, з періодами науково-технічних революцій, зміною технологічної парадигми або якимись іншими видатними подіями в економічному житті суспільства – утворенням нових країн, ринків тощо.

На початку життєвого циклу великих систем (країн) важливу роль відіграють науково-технологічні нововведення, які впливають на зменшення матеріальних витрат, на звільнення робітників, зменшення завантаження

потужностей за рахунок їх більшої продуктивності. Змінюються економічна кон'юнктура, попит і пропозиція, реструктурується економіка.

На стадії «піднесення» хвилі звичайно супроводжуються політичними негараздами – війнами, революціями, страйками.

На стадії занепаду хвиля характеризується надзвичайною активізацією інноваційної діяльності, результатом якої є докорінне оновлення обладнання, споруд довготривалого використання, створення нових робочих місць і нових галузей виробництва, – спостерігається зміна технологічної парадигми, що в кінцевому підсумку виводить країну з кризи.

З огляду на це інноваційну діяльність слід розглядати у контексті можливих змін (стану рівноваги і відхилень від рівноваги у великих циклах кон'юнктури). Процеси нововведень чітко корелюються з економічною кон'юнктурою, з періодами життєвих циклів великих виробничих систем, а також з національним доходом, споживанням і нагромадженням капіталу, з ринком робочої сили. На стадії зниження кон'юнктури і загасання життєвого циклу великих систем необхідно знову впроваджувати технологічні інновації, щоб поновити і вдосконалити технології, товари, техніку, знайти нові ринки, створити нові робочі місця.

М.Кондратьєв довів [5], що є три типи «хвиль» – короткі (які повторюються приблизно через 3 роки), середні (15 років) і довгі, і всі вони впливають на економічну кон'юнктуру. При побудові системи регулювання економіки треба враховувати фактор часу і необхідно слідкувати за розвитком кризових явищ, що дозволить з меншими втратами відновити рівновагу, замінити одну парадигму на іншу. Інноваційні процеси необхідно пов'язувати з різними факторами кон'юнктури - з рівновагою «першого порядку» (попит і пропозиція); «другого порядку» – переливання капіталу в нові машини, обладнання, модернізацію виробництва; «третього порядку» – стосується усіх основних суспільних благ – виробничої структури, сировинної бази, джерел енергії тощо. Відхилення від рівноваги першого типу призводить до коротких хвиль, другого типу – до середніх хвиль, третього – довгих хвиль.



В умовах глибокої кризової ситуації в Україні необхідно якомога швидше перейти до нової парадигми технологічного розвитку, – створити необхідні умови для інноваційної діяльності, для розвитку високотехнологічних галузей промисловості, орієнтованих на імпортозаміщення, підвищити рівень зайнятості і заробітної плати, щоб шляхом активізації підприємницької діяльності сприяти переходу до стадії піднесення.

Після Й.А. Шумпетера і М. Кондратьєва багато науковців почали приділяти інноваціям значну увагу у своїх дослідженнях, виникли так звані «неокласичні» («постшумпетеровські») теорії інновацій. Найвідомішими представниками цього напрямку є С. Кузнець, Г. Менш, М. Калецькі, В.Д. Хартман, Б. Твісс, Х.Д. Хауштайн та інші. Інновації вони оцінюють, за Шумпетером, як «головний імпульс» розвитку, що виходить від нових споживчих товарів, нових методів виробництва і транспортування, нових ринків, нових організаційних форм у промисловості [7]. При цьому вони враховують і циклічність розвитку економіки, де спалахи нововведень визначають чергування періодів кризи і процвітання. Тобто динаміці нововведень відводиться роль провідного фактору, що дозволяє визначити моменти виникнення, тривалість і інтенсивність кон'юнктурних циклів.

Таким чином, інновації є рухомою силою економічного розвитку. Вони вдосконалюють виробництво і водночас змінюють сферу обігу. В цьому контексті можна говорити про інноваційну економіку, яка має риси, що відрізняються від традиційної. Ключовими поняттями цього типу економіки є інновації (нововведення).

Інновація – це комплексний процес, який включає в себе створення, розроблення, доведення до комерційного використання і розповсюдження нового технічного або якогось іншого рішення (новації), що задовольняє певну потребу.

В Законі України від 18.09.1991 р. «Про інвестиційну діяльність» (стаття 3) інноваційна діяльність визначена як «одна із форм інвестиційної діяльності, що здійснюється з метою впровадження досягнень науково-технічного

прогресу у виробництво і соціальну сферу промисловості [8]. Ця діяльність включає:

- випуск і розповсюдження принципово нових видів техніки і технології;
- прогресивні міжгалузеві структурні зрушення;
- реалізацію довгострокових науково-технічних програм з великими строками окупності витрат;
- фінансування фундаментальних досліджень для здійснення якісних змін у стані продуктивних сил;
- розроблення і впровадження нових ресурсозберігаючих технологій, призначених для поліпшення соціального та екологічного становища”.

Інновація в практичній діяльності інтерпретується як процес перетворення потенційного науково-технічного прогресу в реальний, втілений в нові продукти і технології. В цьому процесі винахід, наукове знання або ідея набувають економічного змісту. Новація перетворюється на товар і виступає як об’єкт на ринку.

На відміну від науково-технічного прогресу, інноваційний процес не завершується впровадженням нової техніки у виробництво або доведенням до проектної потужності нової технології. Інноваційний процес має безперервний характер навіть після впровадження, оскільки «з розповсюдженням (дифузиею) новація вдосконалюється, стає ефективнішою, набуває нові споживчі властивості. Це відкриває для неї нові можливості застосування, нові ринки, а відповідно, і нових споживачів, котрі сприймають даний продукт, технологію або послугу як нові саме для себе» [9. с. 7].

Й.А. Шумпетер підкреслював комплексність та динамічність інноваційної системи, тому інновація повинна розглядатись в контексті інноваційної діяльності. Під інноваційною діяльністю розуміється діяльність по доведенню науково-технічних ідей, винаходів, розробок до результату, придатного до практичного застосування.

Комплексність інноваційної системи впливає з визначення, що інновація об’єднує науку, техніку, економіку, підприємництво і управління [10]. Для

впровадження інновацій в життя потрібна робота науковців, конструкторів, технологів, робітників, маркетологів, економістів та інших.

Динамічність полягає у необхідності вивчення інноваційної діяльності тільки з позицій теорії життєвих циклів, стадій їх розвитку. Можна визнати два види життєвих циклів інновацій: “цикли створення” і “цикли реалізації” інновацій, які суттєво відрізняються за своєю структурою.

Основою інноваційного процесу є процес створення і освоєння нового продукту (технології) – науково-інноваційний процес. Він включає ту чи іншу сукупність стадій: фундаментальні та прикладні дослідження, дослідно-конструкторські, проектні, технологічні розробки, випробування та промислове освоєння новації. Ці види робіт можуть бути віднесені до циклу «наука та наукове обслуговування». Однак усі вони повинні бути націлені на одержання результату, придатного для практичного використання і отримання прибутків. Тільки за таких умов вони можуть бути віднесені до інноваційної діяльності. Всі вони вимагають певних джерел фінансування, оскільки є «збитковими» – знаходяться нижче лінії беззбитковості. Тому при побудові інноваційної стратегії розвитку держави для робіт циклу створення інновації повинні передбачатися певні економічні стимули (пільги в системі оподаткування, кредитування, можливості бюджетного фінансування тощо).

*Сфера інноваційної діяльності* – це система взаємодії учасників інноваційної діяльності (новаторів, інвесторів, державних інститутів, провайдерів ін.) через ринок інновацій та інноваційну інфраструктуру.

*Ринок інновацій* – це впорядкована система, що забезпечує взаємодію продавців і покупців щодо купівлі-продажу інноваційного товару. Основами ринку інновацій як системи є: інституційні положення (законодавчі акти і правила, методи й методика, положення); інфраструктура, суб'єкти ринкових відносин (виробники, власники інновацій, посередники й споживачі).

Ринок інновацій має виконувати такі основних функцій:

*забезпечення* – сприяти взаємодії продавців і покупців інноваційного товару;

*регулювання* – створювати економічний механізм формування попиту і пропозиції на інноваційний товар;

*інформування* – бути посередником при розповсюдженні інформації між учасниками ринку інновацій, популяризувати результати інноваційного процесу;

*стимулювання* – сприяти створенню та комерціалізації конкурентоздатного інноваційного продукту, розширенню асортименту інноваційної продукції (послуг);

*фінансування* – здійснювати пошук джерел та інструментів фінансування інноваційних проектів;

*охорона* – захист прав та інтересів суб'єктів ринку інновацій, боротьба з недобросовісною конкуренцією та інтелектуальним шахрайством.

Як ринку загалом, так і ринку інновацій зокрема властиві основні його категорії: суб'єкти, об'єкти та ринкові сили.

*Суб'єкти інноваційного ринку* – це творці і споживачі інноваційних продуктів, якими є фізичні та юридичні особи сфери виробництва товарів і надання послуг, підприємства та бізнесмени, державні і регіональні органи управління та регулювання.

*Об'єкти інноваційного ринку* – це творча праця, нові технічні засоби, методи, форми організації виробництва, технології, види продукції, інформація, що є предметом купівлі-продажу. Отже інноваційний товар.

*Інноваційний товар* – це новий продукт чи продукція (послуга) що є об'єктом інтелектуальної власності й не має аналогів або порівняно з аналогами має вищу практичну цінність та конкурентоздатність.

Ринок новацій, як і ринок загалом, функціонує завдяки тим силам, які незалежно від волі і свідомості людини спричиняють рух праці, капіталу, грошей, товарів, у тому числі новацій. *Ринкові сили* – об'єктивні і суб'єктивні чинники, які спонукають людей творити, поліпшувати, виробляти, обмінювати результати своєї діяльності задля вирішення власних економічних, політичних, виробничих інтересів чи соціальних потреб.

Сучасні товарні ринки все більше наповнюються новими зразками техніки, технологій, видів продукції, які помітно відзначаються вищою якістю, багатофункціональністю, гнучкістю у процесі переобладнання виробництва від своїх аналогів. Ця тенденція швидко поширюється на різні регіони світу, а впровадження інноваційних товарів у сферу виробництва та послуг швидко змінює загальногосподарську кон'юнктуру, структуру економіки, інвестиційну активність у галузях, розвиток науково-технічного прогресу в цих галузях, потреби покупців під впливом науково-технічного прогресу, рівні цін і показники кредитної та валютно-фінансової сфер.

Випереджаюче економічне зростання країн сучасного світу неможливе без запровадження інновацій та широкої інтеграції. Розвиток світової економіки через переорієнтацію виробництва на експорт високотехнологічної продукції зумовив зростання її обсягів на світовому ринку інновацій до 2 трлн. 500 млн. дол. в рік, з яких 39% належить США, 30% – Японії, 16% – Німеччині, 0,1% – Україні. Обмін науково-технологічними досягненнями за останнє десятиліття зріс більш як у десять разів і став самостійною сферою економічних відносин, здатною впливати на економічне зростання. Сім найбільш розвинутих країн світу, що володіють 46 макротехнологіями з 50, утримують 80% цього ринку. До 80% усіх патентів і ліцензій на техніку, технології та ноу-хау контролюють транснаціональні корпорації. У загальному обсязі світових патентів нашої державі належить менше 1%. Наявність визнаних у світі наукових шкіл та позиціонування України на найрезонансніших напрямках світового науково-технологічного розвитку створює передумови для активізації інтеграції у світовий ринок інновацій.

Суб'єктами інноваційної діяльності можуть бути фізичні і юридичні особи України, фізичні і юридичні особи іноземних держав, особи без громадянства, об'єднання цих осіб, які провадять в Україні інноваційну діяльність і (або) залучають майнові та інтелектуальні цінності, вкладають власні чи запозичені кошти в реалізацію в Україні інноваційних проектів.

За характером діяльності та змістом інноваційної діяльності усі суб'єкти поділяються на три групи:

- державні органи управління інноваційною діяльністю;
- інноваційні підприємства;
- фінансово-кредитні інноваційні установи.

Державні органи управління визначають правові, економічні та організаційні засади державного регулювання інноваційної діяльності в Україні, встановлюють форми стимулювання інноваційних процесів. *Верховна Рада України* визначає єдину державну політику у сфері інноваційної діяльності: створює законодавчу базу; затверджує пріоритетні напрями як окрему загальнодержавну програму або у складі Програми діяльності Кабінету Міністрів України, загальнодержавних програм економічного, науково-технічного, соціального розвитку, охорони довкілля; в межах Державного бюджету України визначає обсяг асигнувань для фінансової підтримки інноваційної діяльності.

*Обласні і районні ради* відповідно до їх компетенції, затверджують регіональні інноваційні програми, що фінансуються з місцевих бюджетів; контролюють фінансування регіональних інноваційних програм.

*Кабінет Міністрів України* здійснює державне управління та забезпечує реалізацію державної політики у сфері інноваційної діяльності; готує та подає Верховній Раді України пропозиції щодо пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; здійснює заходи щодо реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності; сприяє створенню ефективної інфраструктури у сфері інноваційної діяльності; створює спеціалізовані державні інноваційні фінансово-кредитні установи для фінансової підтримки інноваційних програм і проектів, затверджує їх статuti чи положення про них, підпорядковує ці установи спеціально уповноваженому центральному органу виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності; затверджує положення про порядок державної реєстрації інноваційних проектів і ведення Державного реєстру інноваційних проектів.

*Центральні органи виконавчої влади* готують пропозиції щодо реалізації інноваційної політики у відповідній галузі економіки, створюють організаційно-економічні механізми підтримки її реалізації; доручають державним інноваційним фінансово-кредитним установам здійснення конкурсного відбору пріоритетних інноваційних проектів із пріоритетних галузевих напрямів інноваційної діяльності й здійснення фінансової підтримки цих проектів у межах коштів, передбачених законом про Державний бюджет України на відповідний рік.

*Спеціально уповноважений центральний орган виконавчої влади у сфері інноваційної діяльності:* здійснює заходи щодо проведення єдиної науково-технічної та інноваційної політики; готує і подає Кабінету Міністрів України пропозиції щодо пріоритетних напрямів інноваційної діяльності, державних інноваційних програм і щодо необхідних обсягів бюджетних коштів для їх фінансування; координує роботу у сфері інноваційної діяльності; визначає свій окремий підрозділ для кваліфікування інноваційних проектів з метою державної реєстрації; здійснює державну реєстрацію інноваційних проектів і веде Державний реєстр інноваційних проектів; доручає державним інноваційним фінансово-кредитним установам здійснення конкурсного відбору пріоритетних інноваційних проектів і здійснення фінансової підтримки цих проектів у межах коштів, передбачених законом про Державний бюджет; організовує підвищення кваліфікації спеціалістів у сфері інноваційної діяльності.

*Органи місцевого самоврядування* – затверджують місцеві інноваційні програми; у межах коштів бюджету розвитку визначають кошти місцевих бюджетів для фінансової підтримки місцевих інноваційних програм; створюють комунальні інноваційні фінансово-кредитні установи для фінансової підтримки місцевих інноваційних програм за кошти місцевих бюджетів, затверджують їх статути чи положення про них, підпорядковують їх своїм виконавчим органам.

Виконавчі органи місцевого самоврядування відповідно до їх компетенції: розробляють проекти місцевих інноваційних програм і подають їх для затвердження відповідним місцевим радам; вживають заходів щодо виконання місцевих інноваційних програм; залучають підприємства, установи і організації, розташовані на підпорядкованій їм території, за їх згодою, до розв'язання проблем інноваційного розвитку населених пунктів; доручають державним інноваційним фінансово-кредитним установам (їх регіональним відділенням) або комунальним інноваційним фінансово-кредитним установам проведення конкурсного відбору інноваційних проектів місцевих інноваційних програм і здійснення фінансової підтримки цих проектів у межах коштів, передбачених у відповідному місцевому бюджеті.

Інвестиції й інновації – дві нерозривно пов'язані сфери економічної діяльності, які мають сьогодні чи не найбільші проблеми. Інновації, які колись здійснювалися за рахунок централізованих джерел, нині фінансуються по мінімуму, у той час, як інвестиції, що володіли внутрішньою структурою, втратили її і стали здійснюватися хаотично і неорганізовано, реалізуючи тільки короткострокові цілі інвесторів. Вихід із цієї ситуації неможливий без державної програми інноваційно-інвестиційного розвитку, відновлення основного капіталу на принципово новій, конкурентноздатній основі. Капітальні вкладення без інновацій не мають сенсу, оскільки безглуздо відтворювати застаріле обладнання що не користується попитом і до того ж з високими витратами ресурсів. Інновації без капітальних вкладень нереальні.

Сьогодні стало реальністю приватизація, формування інвестиційного й інноваційного ринків, що допомагає забезпечувати ресурсами вирішення усе більш нагальних проблем інвестиційно-інноваційної діяльності. Бюджети різних рівнів виділяють мінімум чи узагалі не виділяють коштів на технічне переозброєння виробничого потенціалу.

До пріоритетних галузей промисловості України з точки зору інвестування віднесені: ракетно-космічну галузь; літакобудування; суднобудування; інформатизацію; біотехнологію; виробництво окремих видів



озброєння і воєнної техніки. Підприємства та організації перелічених галузей ще не втратили інноваційне лідерство, завдяки своїй наукоємності та високій технологічності. А тому інвестиції на інноваційній базі стають іще більш перспективними. За рахунок забезпечення технологічного оновлення виробництва підтримується та забезпечується конкурентоспроможність.

Тільки через формування інноваційно-інвестиційних механізмів можна досягти високого рівня соціально-економічного розвитку України, який повинен включати такі складові:

- розробка інноваційної моделі розвитку економіки держави;
- формування державної та регіональної інноваційно-інвестиційних програм та заходів щодо їх реалізації;
- формування інституційних органів та ефективного механізму стимулювання інноваційної діяльності у державі, в регіонах та на підприємствах;
- механізм ресурсного забезпечення відповідних програм та проектів (технологічне, кадрове, фінансове і т. ін.);
- наявність кадрової бази, навчання, підготовка менеджерів та фахівців;
- стабільна законодавчо-нормативна база щодо створення сприятливого інноваційно-інвестиційного клімату в країні;
- впровадження науково-технологічних досягнень та забезпечення конкурентноздатної продукції;
- розвиток пріоритетних галузей економіки та усіх регіонів країни.

Об'єктами інноваційного підприємництва є інтелектуальні продукти – новації, створені або придбані фірмами виробничої сфери. У Законі України «Про інноваційну діяльність» такими об'єктами названі: (а) інноваційні програми й проекти, (б) нові знання й інтелектуальні продукти, (в) виробниче устаткування й процеси, (г) інфраструктура виробництва й підприємництва, (д) організаційно-технічні рішення виробничого, адміністративного, комерційного або іншого характеру, що суттєво поліпшують структуру і якість виробництва й (або) соціальної сфери, (е) сировинні ресурси, засоби їх видобутку й переробки,

(є) товарна продукція, (ж) механізм формування споживчого ринку й збуту товарної продукції [10, Ст. 266].

За способом організації інноваційного процесу можна виділити такі моделі інноваційного підприємництва:

1) ієрархічна організація як внутрішньофірмова система вертикальних комунікацій, влади і відповідальності, наказів-команд і розпоряджень;

2) внутрішня організація інноваційного процесу – інновація створюється і освоюється всередині фірми її спеціалізованими підрозділами на базі їх взаємодії – внутрішні мережі;

3) зовнішня організація на базі системи контрактів; певні стадії інноваційного процесу здійснюють незалежні організації – міжорганізаційні мережі;

4) венчури – фірма для реалізації інноваційного проекту засновує дочірні венчурні фірми, що привертають додаткові кошти.

Основним суб'єктом інноваційної діяльності є **інноваційне підприємство** – це підприємство, що розробляє, виробляє і реалізує інноваційні продукти і (або) продукцію чи послуги, обсяг яких у грошовому вимірі перевищує 70 відсотків його загального обсягу продукції і (або) послуг. Організаційно воно може бути сформоване у вигляді інноваційного бізнес-інкубатора (центру, клубу), технопарку, технополісу тощо.

Практика ринкових країн показує, що в результаті активізації інноваційного бізнесу в економіці все більшу роль відіграє мале і середнє підприємництво. З метою підтримки розвитку таких підприємницьких структур на етапі їх становлення у багатьох країнах створюють бізнес-інкубатори.

*Інноваційний бізнес-інкубатор* – це інноваційне підприємство, що має метою створення сприятливих умов для ефективної діяльності малих інноваційних та виробничих підприємств, які розробляють і поширюють нові технології, техніку, продукцію, послуги. Здебільшого бізнес-інкубатори мають необхідну інфраструктуру для організації підприємництва тими, хто виявив інтерес до інноваційно-виробничої діяльності, їм можуть надавати приміщення,

обладнання на певний період, консультації з економічних, фінансових, юридичних питань, організувати інформаційне та рекламне забезпечення на пільгових засадах. Бізнес-інкубатори мають можливість проводити експертизу інноваційних проектів, патентні дослідження, здійснювати пошук інвесторів і навіть страхувати та гарантувати захист діяльності малих підприємств.

Однією з найважливіших особливостей бізнес-інкубаторів є те, що вони функціонують на засадах самофінансування і готують новостворені малі фірми працювати власне як фінансово самодостатні структури. Вони зацікавлені в тому, щоб малі інноваційні та виробничі підприємства якомога швидше ставали рентабельними, тобто прибутковими, оскільки сам інкубатор також може брати участь у привласненні частки прибутку малих підприємств у перспективі. Зазвичай тривалість перебування новоутвореного підприємства під опікою бізнес-інкубатора обмежується терміном три роки, якого, вважають, достатньо, щоб мале підприємство стало спроможним самостійно і ефективно функціонувати.

Формування інноваційної інфраструктури в Україні у формі бізнес-інкубаторів, бізнес-центрів, бізнес-клубів є необхідною умовою для розвитку вищих інноваційно-організаційних форм – технопарків і технополісів.

*Технопарк* як вища організаційна форма інноваційної діяльності, яка являє собою територіально відокремлений комплекс, сформований на базі провідного університету чи академії. Він здійснює наукове, кадрове та інформаційне обслуговування інноваційної діяльності в його межах. До його складу входять й інші наукові установи, промислові підприємства, інформаційні, обслуговуючі та виставкові приміщення, житловий сектор, транспортне обслуговування, зв'язок тощо. Як свідчить світовий досвід, комерціалізація науково-технічних розробок через технопарки здійснюється в чотири рази швидше і у стільки ж разів дешевша, ніж коли це здійснюють традиційні наукові колективи. Головним завданням створення технопарків має бути впровадження ринкових принципів співпраці наукових установ з виробничими підприємствами, комерціалізація науково-технічної діяльності,

прискорення впровадження наукових розробок у сфери виробництва товарів і надання послуг.

Технопарки за своєю організаційною і фінансовою сутністю є досить складними структурними утвореннями. Для їх створення потрібні чималі зусилля університетів, Національної академії наук України, банків, корпорацій, уряду, місцевої влади. Науково-дослідні та освітянські установи мають відігравати провідну роль і бути творцями нових ідей та знань.

Світовий досвід свідчить, що інноваційний розвиток регіональних економік найбільш динамічно й усталено реалізується з допомогою науково-індустріальних парків у вигляді технополісів.

*Технополіс* – це спеціальне територіальне утворення міського типу (місто, містечко, район міста), призначене для системно організованого кластера наукових індустрій, інновацій, наукових та обслуговуючих організацій, а також для мешкання і відпочинку їх працівників. Технополіс – це складніша від технопарку організаційна інноваційна система. У технополісі розробляються і реалізуються нові ідеї у вигляді наукомісткої комерційної продукції та високих технологій, конкурентних на світових ринках. Особлива цінність технополісу – синергічний ефект наукових і технологічних розробок за рахунок концентрації інноваційного потенціалу, тісних зв'язків серед утворюючих технополіс юридичних і фізичних осіб, їх взаємної підтримки.

Інноваційні підприємства розрізняються переважно цілями проектів і місцевою специфікою їх реалізації. Метою їх створення є інтенсифікація процесу розробки й впровадження у виробництво новітніх техніки та технологій, підготовка висококваліфікованих кадрів.

В залежності від цілей і етапів життєвого циклу продуктів, інноваційні підприємства поділяються на чотири категорії:

*експлеренти* – високодохідні та надто ризиковані підприємства, що спеціалізуються на створенні нової продукції чи сегментів ринку завдяки організації в своїй структурі потужних дослідницьких відділів та конструкторських бюро;

*патієнти* – малі та середні підприємства, що створюють ексклюзивні, високоякісні та дорогі товари для потреб вузького сегмента ринку і у такий спосіб уникають конкуренції із великими корпораціями;

*комутанти* – підприємства, які використовують інновації, створені іншими, збагачуючи їх індивідуальними характеристиками, пристосовуючись до невеличких за обсягами потреб конкретного клієнта (зазвичай комутанти – це малі підприємства, які використовують інновації на стадії їх старіння);

*віоленти* – підприємства, що розробляють інновації для зниження собівартості виготовлення продукції, водночас забезпечуючи їй рівень якості, відповідний потребам ринку.

Віднесення підприємств до певної категорії є умовним, тому що вони реалізують переважно не один вид продукту. Тому у певний момент підприємство-експлерент перетворюється на віолента чи патієнта.

*Наукомістке підприємство* – це система, що здатна освоїти і реалізувати інноваційні технічні і технологічні знання нового покоління наукомістких технологій у процесі створення проміжних і кінцевих продуктів. Зазвичай наукомістким є виробництво, в якому на науково-дослідні і дослідно-конструкторські роботи припадає не менше 60% усіх витрат, пов'язаних з підготовкою і випуском продукції. Це літако- і суднобудування, створення ракетно-космічних систем, виробництво радіоелектронної апаратури, апаратних і програмних засобів обчислювальної техніки, ядерних реакторів, унікальних приладів для наукових досліджень і т.п. Основну частину витрат становлять розробка оптимальної конструкції виробів, створення нових матеріалів, розробка нових схем, забезпечення необхідної надійності, екологічної чистоти і безпеки обслуговування.

*Наукомістке виробництво* – група виробництв з високими абсолютними і відносними (по відношенню до загальних витрат виробництва) витратами на НДДКР: виробництво електротехнічної і радіоелектронної апаратури, авіаційні, ракетні, космічні галузі промисловості, приладобудування, мікробіологічна промисловість, індустрія інформатики та ін.

На початку 90-х років ОЕСР, куди входять усі передові промисловорозвинені країни, виконала детальний аналіз прямих і непрямих витрат на ДР в 22 галузях промисловості 10 країн – США, Японії, Німеччини, Франції, Великобританії, Канади, Італії, Нідерландів, Данії і Австралії. У розрахунках враховували витрати на науку, чисельність учених, інженерів і техніків, об'єм доданої вартості, об'єми збуту продукції, долю кожного сектора в загальному обсязі виробництва 10 країн.

При визначенні непрямих витрат використовувався апарат так званої «виробничої функції». На основі отриманих результатів до числа наукомістких було віднесено чотири галузі: аерокосмічна, виробництво комп'ютерів і конторського устаткування, виробництво електронних засобів комунікацій, фармацевтична промисловість. Аналіз, виконаний Організацією економічного співробітництва і розвитку, цілком переконливий, і висока наукомісткість перелічених галузей сумнівів не викликає. З плинністю часу перелік можна значно розширити за рахунок цілого ряду нових наукомістких галузей (виробництво нових матеріалів, високоточної зброї, біопродукції та ін.) не потрапили в перелік тому, що в стандартних класифікаторах їм не виділяється окремої рубрики, а всі статистичні матеріали збираються і публікуються з урахуванням вказаних класифікаторів.

Тому перелік слід розглядати не як вичерпний, а як представницьку вибірку наукомістких галузей промисловості, достатню для того, щоб виявити їх особливості, роль в економіці розвинених країн і ситуацію на світовому ринку наукомісткої продукції. Що стосується сфери послуг, то тут до наукомістких відносяться п'ять галузей: – сучасні види зв'язку; – фінансові послуги; – освіта; – охорона здоров'я; – бізнес-послуги, які включають розробку програмного забезпечення, контрактні дослідження і розробки, консультативні, маркетингові та інші послуги, використовувані при організації і веденні бізнесу.

Значним кроком в стратегічному регулятивному забезпеченні інноваційного розвитку України є Закон України «Про державне регулювання

діяльності у сфері трансферу технологій» [11] та Загальнодержавна комплексна програма розвитку високих наукоємних технологій, яка спрямована на запровадження моделі сталого економічного зростання вітчизняних підприємств шляхом удосконалення структури їх основного капіталу та інтенсивного інвестування високотехнологічного виробництва. Метою Програми є забезпечення сприятливих умов для створення і розвитку наукоємних технологій та на цій основі широкомасштабної модернізації національної економіки. Програма виконується шляхом реалізації проектів з розробки наукоємних технологій. Відбір проектів здійснюється на конкурсній основі.

Серед інструментів активізації трансферу технологій слід виділити види інноваційних компаній, за допомогою яких відбувається комерціалізація передових технологій. До них слід віднести: старт-ап (start-up), спін-офф / спін-аут (spin-off / spin-out), спін-ін (spin-in) компанії:

*Старт-ап (start-up)* – недавно створена компанія (можливо, ще не зареєстрована офіційно, але має наміри стати офіційною), яка будує свій бізнес на основі інновацій або інноваційних технологій, не вийшла на ринок або лише почала на нього виходити.

*Спін-офф / спін-аут (spin-off / spin-out)* – компанія, що створюється материнською компанією для впровадження «побічних продуктів» інноваційного процесу. Спін-оффи зберігають зв'язок з материнською компанією, спін-аути стають абсолютно незалежними компаніями.

*Спін-ін (spin-in)* – компанія, що створюється материнською компанією для забезпечення її майбутнього росту шляхом проникнення на перспективний новий ринок.

Отже, це нові, як правило, малі інноваційні (наукомісткі) високотехнологічні підприємства, створені на основі використання ре зультатів наукових досліджень і розробок. Зазвичай вони класифікуються за орієнтованістю на попит чи пропозицію, а також за рівнем технологічної визначеності. Технологічні старт-ап компанії орієнтовані на технологічну

пропозицію і їм притаманна технологічна визначеність. Науково-дослідні спін-офф / спін-аут компанії можуть бути як академічні, так і корпоративні, також спрямовані на пропозицію, але відрізняються від перших технологічною невизначеністю. На основі ринкового попиту створюються технологічні спін-ін компанії, які реалізують проекти в умовах технологічної невизначеності.

Крім того, у світі існують також і *компанії адаптери технологій* – це компанії які створюються з метою задоволення попиту за допомогою використання наявної технології. А сам процес передачі певних сегментів інноваційної діяльності невизначеному колу осіб з метою залучення до інноваційного процесу людей поза сферою науки та бізнесу має назву *краудсорсинг*.

*Венчурні підприємства* – переважно малі підприємства в прогресивних з технологічного погляду галузях економіки, що спеціалізуються у сферах наукових досліджень, розробок, створення і впровадження інновацій, пов'язаних із підвищеним ризиком. Діяльність таких фірм зорієнтована на розв'язання наукових проблем і конкретних виробничих завдань з чітко визначеним кінцевим результатом. Вони найпоширеніші в наукомістких галузях економіки, що спеціалізуються на інженерних розробках, тобто на комерційній апробації науково-технічних досягнень.

Створення венчурної фірми здійснюється, як правило, невеликим колом однодумців – інженерів, винахідників, менеджерів – з певним досвідом роботи в лабораторіях великих фірм. За формою відповідальності і організаційно-правовим статусом венчурні фірми можуть бути акціонерними компаніями, господарськими товариствами та приватними підприємствами.

Для створення венчурної фірми необхідні:

- комерційна ідея (новий продукт, технологія або послуга);
- суспільна потреба у конкретному нововведенні;
- підприємець, який готовий до ризику;
- «ризиковий» капітал для фінансування діяльності венчурної фірми.

Функціонування венчурної фірми передбачає кілька етапів.



1. Інженери-винахідники, розробники, вчені разом з венчурним підприємцем заснують компанію з виробництва нового продукту. Капітал на цьому етапі формується переважно за рахунок власних коштів і позик. Відтак власник венчурного капіталу виділяє певну суму на реалізацію проекту. Здійснюється конструкторське розроблення ідеї створення одного-двох виробів. Засновники венчурної фірми є одночасно її провідними працівниками.

2. Засновники визначають свою економічну стратегію, вивчають ринок, створюють раду директорів. Починають випуск і продаж нового продукту конкретним замовникам. Отримані зразки продають першим споживачам або далі випробовують. Фірма на цій стадії повинна завоювати довіру споживачів з метою отримання нових замовлень.

3. Нарощення виробництва, промисловий випуск продукції для широкого кола споживачів. Фірма формує нову організаційну структуру. На цьому етапі здебільшого прибутку нема.

4. Освоєння додаткових капіталовкладень з метою збільшення масштабів виробництва, поліпшення якості продукції, розширення ринку тощо. Стратегію у галузі виробництва і збуту визначає кон'юнктура ринку.

5. У разі незбитковості виробництва мала фірма перетворюється на закриту або відкриту корпорацію, тобто має можливість випускати і продавати власні акції на ринку цінних паперів або великим корпораціям.

Далі вони передають свої розробки експлерентам, пацієнтам, комутантам.

Венчурне підприємництво розвивається у різних формах, найпоширенішими з яких є:

- незалежний (чистий) венчур;
- впроваджувальні фірми, засновані на пайових засадах промисловими корпораціями;
- венчурні фірми, що фінансуються інвестиційними фондами;
- внутрішні венчурні відділи великих корпорацій.

*Незалежні венчурні фірми.* Організуються як акціонерні товариства, рекламуючи у пресі свою ідею створення новації, акумулюючи під цю ідею кошти приватних та інституційних інвесторів.

*Впроваджувальні фірми.* Створюються однією або декількома корпораціями на пайових засадах. Отримали назву «зовнішнього венчуру». Вони можуть бути представлені у кількох модифікаціях, організаційно оформлених як науково-дослідні консорціуми (лат. consortium – співучасть, співтовариство):

1. Консорціум, створений з метою проведення фундаментальних довгострокових досліджень. Він має свою науково-дослідну базу (лабораторії, дослідні виробництва, інформаційно-обчислювальні центри, інші елементи науково-дослідної інфраструктури). Його засновниками можуть бути великі військово-промислові концерни. Частково може субсидуватися державою.

2. Консорціум, метою якого є активізація наукової діяльності науково-дослідних інститутів, університетів їхній виробничій базі з використанням наявного науково-виробничого потенціалу. Для розроблення і випробування ідей одержує від корпорацій донорське фінансування і міжгалузевий характер.

3. Консорціум, створений корпораціями на пайових засадах з метою розроблення галузевих стандартів, технічних умов і контролю за їх застосуванням. Може створюватися під егідою великої холдингової компанії, має тимчасовий характер і часто розпадається внаслідок внутрішньогалузевої конкуренції. «Зовнішні венчури», як правило, невеликі (від трьох до декількасот осіб), можуть бути організовані за ініціативою самих вчених і винахідників як дочірні компанії з власним науково-виробничим циклом освоєння нових видів продукції.

Венчурні фірми, що фінансуються інвестиційними фондами (компаніями, трастами) можуть також використовувати кошти великих корпорацій, банків, пенсійних і благодійних фондів, страхових компаній, особисті заощадження інвесторів, частково державні субсидії. Попит на венчурний капітал цих фірм дуже великий і не задовольняється комерційними банками, які утримуються від надмірного ризику. Це зумовило виникнення спеціалізованих венчурних

інвестиційних фондів і компаній, їх метою є акумулювання венчурного капіталу та венчурне фінансування і кредитування спеціалізованих ризикових фірм (венчурів). Практика розвинутих країн свідчить, що 20% венчурних фірм стають відкритими корпораціями, 60% – поглинаються більшими корпораціями, а ще 20% – розоряються.

В Україні до венчурних фірм відносять переважно компанії, утворені науково-технічними працівниками колишніх НДІ та ВПК, які розширюють сферу використання свого науково-технічного доробку.

За офіційними даними Мінекономіки, ринок венчурного капіталу в Україні нині становить близько 400 млн. дол. (потенційний обсяг сягає 800 млрд. дол.) і нараховує більше 50 формально зареєстрованих компаній, хоча реально працюють не більше десяти, зокрема це: фонд прямих інвестицій «Україна» (22,5 млн. дол.), SigmaBlazer (капітал 100 млн. дол.) та найбільш потужний Western NIS Enterprise Fund (капітал 150 млн. дол., виділений урядом США для інвестицій у харчову промисловість, сільське господарство, виробництво будматеріалів, фінансовий сектор України). За десять років венчурним фондом Western NIS Enterprise Fund здійснено 31 інвестиційну операцію на загальну суму 126 млн. дол. Фонд фінансує малі та середні підприємства у формі внесків до статутного фонду. Сума внеску становить від 1 до 7,5 млн. дол.

Однак, розвиток венчурного бізнесу в Україні, попри велику кількість вчених, наукових шкіл, навчальних закладів, лабораторій, бібліотек, ускладнений багатьма проблемами, пов'язаними з економічною нестабільністю, дефіцитом фінансових коштів, загрозою інфляції; відсутністю чіткої державної політики сприяння розвитку венчурного бізнесу, а також економічної зацікавленості більшості господарських суб'єктів у реалізації принципово нових розробок, нововведень високого техніко-економічного рівня; нерозвинутістю ринку цінних паперів, невваженою податковою політикою у сфері стимулювання діяльності інноваційних підприємств; обмеженістю правової бази, яка регулює сферу дрібного бізнесу; високими відсотками за

кредит, відсутністю інфраструктури венчурного фінансування, а також конкуренції на внутрішньому ринку науково-технічної продукції; невисокою науковою кваліфікацією бізнесменів тощо.

Отже, венчурний капітал в Україні перебуває на початковій стадії розвитку та його роль у фінансовій системі незначна. Виходячи з досвіду розвитку венчурної індустрії на Заході, уже сьогодні можна казати про те, які умови повинні бути виконані, щоб венчурні фонди грали дійсно серйозну роль у фінансуванні зростаючих галузей української економіки.

По-перше, для розвитку венчурних фондів необхідний доступ до джерел фінансування інвестицій. Відповідно до діючого Закону, ні фізичні особи, ні інституціональні інвестори (інвестиційні й пенсійні фонди) не можуть інвестувати у венчурні фонди. Це істотно скорочує потенційну інвестиційну базу для венчурних інвестицій.

По-друге, єдиним інструментом, що може використовувати венчурний інвестор в Україні, залишаються звичайні акції. Недоліком умов розвитку венчурного інвестування є відсутність страховки для інвестора на випадок несприятливого сценарію реалізації проекту. Крім того, венчурному інвестору для гарантії своїх прав власника необхідно мати значний, або навіть – контрольний пакет акцій. Виконання цих умов потребує часу та зусиль з боку уряду й інвестиційної галузі.

Стратегічною метою сучасного українського суспільства є подолання науково-технологічного відставання від розвинених країн, включення у світові економічні процеси на правах повноцінного партнера, перехід до нової стадії цивілізаційного прогресу. Для вирішення окреслених проблем необхідно забезпечити стійкий і динамічний характер розвитку процесів інтеграції учасників інноваційного процесу, у результаті яких створюються *інноваційно орієнтовані інтеграційні утворення (структури)* – об'єднання наукових установ, освітніх закладів і виробничих підприємств, які повністю або частково поєднують матеріальні та нематеріальні активи з метою економічної інтеграції для здійснення інноваційної діяльності на засадах ефективного управління.

Потреби держави, суспільства, економіки у формуванні інноваційних інтеграційних структур визначені в державних програмних документах – Концепції науково-технологічного та інноваційного розвитку України, де закладено курс на інноваційну модель структурної перебудови національної економіки і затвердження її як високотехнологічної держави. Виходячи з цього розроблено концепцію розвитку інноваційних інтеграційних утворень для умов України з метою прискорення розбудови інноваційно орієнтованої економіки. Сутність концепції полягає в активізації підтримки різноманіття діючих інноваційних структур і впровадження нових перспективних варіантів науково-освітньо-виробничої співпраці шляхом здійснення комплексу заходів (нормативно-правових, фінансових, економічних, організаційних), що дозволить перейти від стихійного стану інтеграційних процесів до планованого, зберегти національні традиції та врахувати зарубіжні інтеграційні моделі взаємодії науково-освітньої сфери з виробництвом

Необхідність використання багатоваріантних інтеграційних структур пояснюється пошуком раціональних зв'язків між учасниками інтеграції в кожному конкретному випадку. Кожна організація, що інтегрується, є у своєму роді унікальною, і застосовувати одне лекало інтеграції на значне число суб'єктів навряд чи буде виправданим. В основу інтеграційних рішень потрібно закладати комплекс умов, серед яких: цілі, функції та інструменти спільної діяльності; очікувана регулярність співробітництва; стартовий потенціал сторін (включаючи адекватність рівня підготовки випускників вимогам ринку праці, визнання науковим колом і громадськістю досягнень наукових шкіл, упровадження наукових досягнень в економіку); рівень розвитку території, у межах якої передбачається здійснювати інтеграцію.

*Кластер* – різновид інтеграції за географічною ознакою, коли група взаємопов'язаних підприємств, що сконцентровані на певній території, доповнюють один одного, взаємодіють та спільно формують конкурентні переваги кожного з учасників та кластера в цілому. Інноваційні кластери представляють більш конкурентний кластерний тип у порівнянні з іншими,

тому що забезпечують не тільки створення інновацій, але і їх впровадження, що дає додаткові фінансові вигоди.

Інноваційний кластер являє собою цілісну систему підприємств і організацій по виробництву й споживанню готового інноваційного продукту, що включає в себе весь інноваційний ланцюжок від розвитку фундаментальної наукової ідеї до виробництва та дистрибуції готової продукції, а також систему тісних зв'язків між фірмами, їх постачальниками і клієнтами, а також інститутами знань, що сприяють появі інновацій.

Інноваційний кластер формує певну систему поширення нових знань і технологій, забезпечує прискорення процесу трансформації винаходів в інновації, а інновацій у конкурентні переваги, розвиток якісних стійких зв'язків між всіма його учасниками. Виникнення таких кластерів – закономірний процес при наявності спільної наукової та виробничої бази. Кластер включає в себе компанії, які і кооперуються, і конкурують один з одним.

В якості основних характеристик інноваційних кластерів можна визначити наступне:

– *географічна концентрація* (близько розташовані фірми залучають один одного можливістю заощаджувати на швидкому економічному взаємодії, обмін соціальним капіталом і процесі навчання);

– *загальне соціально-економічне середовище*;

– *спеціалізація* (кластери концентруються навколо певної сфери діяльності, до якої всі учасники, або актори, мають відношення);

– *множинність економічних агентів* (кластери і їх діяльність охоплюють не тільки фірми, що входять в кластер, а й громадські організації, академії, фінансових посередників, інститути, що сприяють кооперації тощо);

– *множинність прямих та зворотних зв'язків* між економічними агентами (кластери представляють собою складну систему, елементи якої поєднуються прямими і зворотними зв'язками: матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками );

- *конкуренція та співробітництво* (як основні види взаємодій між фірмами-членами кластера, які притаманні їм в рівній мірі);
- досягнення *необхідної критичної маси* в розмірі кластера для отримання ефектів внутрішньої динаміки розвитку;
- *життєвий цикл кластерів* (вони розраховані на довгострокову перспективу);
- *залучення в інноваційний процес* (фірми і підприємства, що входять до складу кластера, зазвичай включені в процеси технологічних, продуктових, ринкових та/ або організаційних інновацій);
- кластерна форма організації призводить до створення особливої форми інновації – *«сукупного інноваційного продукту»*.

Інноваційні кластери ґрунтуються на систематичній взаємодії і відносинах між структурними елементами кластера. Взаємозв'язки в сучасних кластерах будуються як по вертикалі, так і по горизонталі. Вертикальні зв'язки здійснюються через канали закупівель і продажів. А горизонтальні – через компліментарність (або взаємодоповнення) вироблених продукції і послуг, а також через використання схожих, досить спеціалізованих факторів виробництва, технологій чи інституційних підходів, тощо. Ці відносини й взаємозв'язки будуються у зв'язку із загальними або взаємодоповнюючими виробничим процесом, продукцією, основними використовуваними технологіями, потребами в забезпеченні природними ресурсами, вимогами до вмінь і локальним виробничим ноу-хау, а також з каналами розповсюдження продукції та послуг.

Виходячи з вищенаведеного опису сутності й ролі кластерів в забезпеченні інноваційного розвитку, слід наголосити, що стимулювання процесу формування інноваційних кластерів є необхідною складовою державної політики в рамках формування регіональних інноваційних систем. При цьому слід враховувати, що інноваційний кластер являє собою об'єднання зусиль різних організацій, яке за своєю природою в багатьох аспектах є неформальним та дозволяє використати переваги внутрішньофірмової

координації й ринкового механізму для більш швидкого і ефективного освоєння нових знань.

### Список використаних джерел

1. Базилевич В.Д. Неортодоксальна теорія Й. А. Шумпетера // Історія економічних учень: 2 ч. 3-е издание. К.: Знання, 2006. Т. 2. 575 с.
2. Кокурин Д. И. Инновационная деятельность /Д. И. Кокурин. М.: Экзамен, 2001. 576 с.
3. Лапко О. О. Інноваційна діяльність в системі державного регулювання / Лапко О. О. К. : Ін-т екон. прогнозів. НАН України, 1999. 294 с.
4. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Шумпетер И. ; пер. с нем. Автономова В. С. и др. М. : Прогресс, 1982. 455 с.
5. Кондратьев Н.Д. Проблемы экономической динамики/Кондратьев Н.Д. ; редкол.: Л.И. Абалкин (отв. ред.) и др. М. : Экономика, 1989. 526 с.
6. Туган-Барановский М. И. Промышленные кризисы. Очерк из социальной истории Англии / Туган-Барановский М. И. ; отв. науч. ред. Т. И. Деревян-кин. — К. : Наук. думка, 2004. 368 с
7. Сухарев О. Эволюционная макроэкономика в шумпетерианском прочтении (к новой системе взаимодействия «новатора» и «консерватора») / О. Сухарев // Вопросы экономики. 2003. № 11. С. 41—52.
8. Про інвестиційну діяльність: Закон України від 18 вересня 1991 р. № 1560-XII /[електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=1560-12>.
9. Управління інноваціями в сучасній організації /[під ред. В.А. Євтушевського]. К.: Нічлава. 2006. 359 с.
10. Про інноваційну діяльність: Закон України від 4.07.2002 № 40-IV /[Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=40-15>.



11. Про державне регулювання діяльності у сфері трансферу технологій: Закон України №143-V від 14 вересня 2006 р. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/143-16#Text>
12. Економічна статистика. Статистична інформація. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: [http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper\\_new.html](http://www.ukrstat.gov.ua/operativ/oper_new.html)
13. Інноваційна Україна 2020: національна доповідь/ за заг. ред. В. М. Гейця та ін.; НАН України. Київ, 2015. 336 с.
14. Кабінет Міністрів України. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: розпорядження; стратегія від 10.07.2019 № 526-р. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p>
15. Малій О. Г. Фінансове забезпечення інноваційної діяльності в Україні. *Вісник ХНТУСГ ім. П. Василенка*. 2018. № 193. С. 247–256. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://journals.uran.ua/index.php/wissn021/article/view/148579/147821>
16. Матвій І. Є. Інноваційна діяльність підприємств: тенденції, чинники впливу та шляхи активізації. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 17. С. 375–379.
17. Про інститути спільного інвестування: Закон України від 05.07.2012 № 5080-VI // Верховна Рада України. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5080-17>
18. Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 р. №526-р. / [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>.

### 3.2 ГУМАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ НА ІННОВАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ З УРАХУВАННЯМ РИЗИКІВ ЇХ ДІЯЛЬНОСТІ

***О. П. Бутенко***

*канд.екон.наук, доцент кафедри менеджменту та публічного*

*адміністрування, доцент*

*ORCID: 0000-0002-2151-8410*

***О. М. Чупир***

*д-р. екон. наук, професор кафедри менеджменту та публічного*

*адміністрування, професор*

*ORCID:0000-0002-2560-894X*

***Т. Е. Петровська***

*старший викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*ORCID:0000-0002-9484-9712*

***О. В. Садовниченко***

*старший викладач кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*ORCID:0000-0003-1123-5633*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

**Гуманізація процесу управління на інноваційних підприємствах.** Досліджуючи поточний стан та перспективи розвитку інноваційної діяльності країни, який наведено у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, встановлено, що в ній як вагому конкуренту перевагу, визначено людський капітал, наукові знання та результати наукових досліджень [1]. Інноваційний розвиток неможливий без тісного зв'язку між науковими дослідженнями, технологічними інноваціями та соціальним розвитком. Суб'єктами усіх трьох вказаних складових є люди. Це є підтвердженням того, що для ефективної реалізації стратегії інноваційного розвитку потрібно шукати нові широкі можливості підвищення використання потенціалу персоналу, тому що саме співробітники підприємств і є платформою

та можливістю забезпечення ефективного інноваційного розвитку. Це обумовлено такими факторами, як зміни в характері та змісті праці під впливом постійного оновлення техніки й технології, вдосконалення організації виробництва і праці, структурні зміни виробництва, виникнення потреби у фахівцях з новими теоретичними знаннями і практичними навичками тощо. У сьогоденному мінливому бізнес- середовищі багато підприємств мають проблеми зі створенням та комерціалізацією інновацій, можливістю надавати високі показники діяльності, залучати та утримувати кращих фахівців. Розв'язанням зазначеної проблеми є наявність висококваліфікованих кадрів, і, на жаль, такі кадри потрібно вміти не тільки зберігати, але й активно залучати до процесу прийняття рішень. Тому метою дослідження є вивчення особливостей та розробка практичних рекомендацій з реалізації принципів «гуманізації управління» на вітчизняних інноваційних підприємствах.

Наразі велика увага приділяється новому процесу управління під назвою «гуманізація управління». Така увага викликана потребою в активному залученні персоналу до вирішення складних завдань, які виникають на кожному рівні управління і пов'язані зі змінами в організації. Процес упровадження змін переслідує виконання переліку завдань завжди пов'язаних із встановленням таких цілей, як створення відповідного клімату для змін, залучення команди, надання організації можливості впливати на зміни, реалізація і підтримка змін. Аналізу різноманітних питань пов'язаних із завданнями, принципами та сутністю процесу гуманізації управління присвячені наукові дослідження багатьох вчених. Серед найбільш відомих є роботи таких науковців як U.P. Choi S., Peng Y. [2], P. Gabriel-Petit [3], A. Augusten [4], I. Беззуб [5] I. Хожило [6] та ін. Аналіз наукового доробку науковців свідчить про важливість використання стратегії гуманізації з метою створення поваги, турботи й взаємності між менеджментом та працівниками для забезпечення людиноцентриської політики та подальшого інноваційного розвитку підприємства. Значна роль в успішному розвитку організації починає

належати особистості, а звідси виникає необхідність у гуманізації персоналу, як найважливішої умови діяльності сучасних організацій.

Автори пропонують розглядати об'єктами процесу гуманізації усі залучені сторони в діяльності організації. Це в першу чергу, персонал самого підприємства та клієнти або користувачі послуг. Наразі гуманізація праці визнана світовою спільнотою провідною тенденцією розвитку сфери соціально-трудова відносин, способом формування системи гідної праці [8]. Головним постулатом її є те, що розвиток розглядається не тільки як перехід технологій і техніки з одного рівня на вищий, але, і як зміна цінностей у поглядах людей. Одним зі шляхів підвищення ефективності участі персоналу підприємства в інноваційному розвитку є вибір доцільної форми управління. Основними характеристиками гуманістичного підходу до управління підприємствами є такі: необхідність побудови управлінських стосунків між керівником та робітниками на основі партнерства; важливість розуміння та врахування індивідуально-психологічних особливостей персоналу в управлінській взаємодії; необхідність створення умов для реалізації творчого потенціалу підлеглих та здійснення ними самоуправління своєю професійною діяльністю та особистісним розвитком.

Використовуючи принцип гуманізації в управлінні, керівник отримує такий ланцюг взаємодії: досягнення цілей підприємства – досягнення цілей працівника – самореалізація працівника – досягнення цілей підприємства.

Автори зазначають, що принцип гуманізації не тільки базується на демократичних засадах, але й значно їх розширює, формує особистісний і духовний потенціал робітників, сприяє підвищенню впевненості й самоствердженню особистості та сприяє творчості й ініціативності колективу, що є головним завданням забезпечення інноваційного розвитку підприємства.

Для успішної практичної реалізації принципів гуманізації на підприємстві необхідно, по-перше, реалізувати зміну культури на рівні керівництва. Поширеною практикою менеджерів є використання минулих успішних стратегій, але сучасні проривні інновації вимагають створювати продукти та

технології які ще невідомі споживачеві. Це потребує від керівництва усвідомити необхідність трансформації і спонукати його докласти зусиль, які є наслідком таких змін. Також, роль керівництва полягає у розставленні пріоритетів, вмінні враховувати потреби, інтереси та індивідуальні особливості персоналу, виконувати лише координаційну функцію, мінімально втручатись у діяльність персоналу, створення гідних умов життя та праці й можливість самоактуалізації працівників у професійній діяльності.

По-друге, розглядаючи практичні аспекти реалізації процесу гуманізації, менеджменту підприємства варто відзначити кілька таких ключових моментів [9]:

- гуманізація управління повертає особу суб'єкта управління до об'єкта, змушує враховувати потреби, інтереси працівника і розглядати їх задоволення як запоруку успішної діяльності всієї компанії;

- облік особистісних характеристик працівника стає важливим пунктом для керівника через те, що крім професійних якостей і ділових навичок важливо, щоб людина залучилася до колективу, тому, що конфлікти та несприятливі обставини ускладнюють діяльність, у результаті якої губляться цінні кадри, або знижується ефективність роботи всього відділу (організації);

- гуманізація управління призводить до ускладнення всього управлінського процесу, оскільки особистість є складним поняттям, а індивідуалізований підхід до кожного працівника, особливо в великих організаціях, досить складно здійснити;

- гуманізація управління має на увазі гуманізацію праці, тобто поліпшення умов праці, соціальне забезпечення працівників, а також і інші напрямки даної форми, що вимагає додаткових фінансових витрат, що можливо тільки для стійких та рентабельних підприємств.

По-третє, після визначення структури витрат на соціальний розвиток персоналу, постає питання визначення ефективності запроваджених заходів. Складні соціальні процеси (життєвий рівень, задоволення, комфорт, якість обслуговування тощо) часто не підлягають прямому вимірюванню, оскільки

вони оцінюються за різними непорівнянними показниками. За думкою, Т. Антошко, соціальні ефекти пропонується розглядати з позиції трьох ефектів, зокрема, розвитку персоналу, мотивуючого та стимулюючого ефектів і психологічного ефекту [11]. Тому, на думку авторів, їх оцінювання доречно проводити поєднанням різних методів визначення ефектів, а також методом поділу показників на елементи з подальшим вимірюванням кожного з них у відповідних одиницях. До розгляду пропонується декілька методів визначення ефективності (табл.3.1).

Таблиця3. 1

**Визначення корисного кінцевого результату від впровадження заходів з соціального розвитку управлінського персоналу організації [11-13]**

Методи оцінювання	Рекомендовані складові методів оцінювання
<p><i>Поділ показників оцінювання за елементами</i></p> <p>Аналіз економічних показників за методами:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– метод порівняння витрат;</li> <li>– метод порівняння прибутку;</li> <li>– метод порівняння рентабельності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рівень продуктивності праці підрозділу, підприємства в цілому;</li> <li>– збільшення обсягів прибутку, отриманого в результаті оптимізації витрат, диверсифікації діяльності, виходу на нові ринки, реструктуризації;</li> <li>– приріст обсягів виробництва, послуг внаслідок задоволення додаткової потреби працівників у професійному та кваліфікаційному розрізах, зростання рівня технологічності виробничого процесу, якості виробленої продукції, послуг</li> <li>–</li> </ul>
<p><i>Аналіз кадрових показників за елементами [12,13]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– показники освітнього рівня;</li> <li>– частка інженерно-технічних працівників (ІТР) у складі управління;</li> <li>– частка показників з науковими ступенями у складі управлінського персоналу</li> <li>– плинність кадрів висококваліфікованих робітників;</li> <li>– показних винахідницької активності, який визначається відношенням кількості винаходів до ІТР;</li> <li>– зниження рівня плинності кадрів у результаті професійного розвитку персоналу;</li> <li>– зниження трудомісткості виконання функцій управління в результаті позбавлення від зайвих, невласливих і дубльованих функцій, зв'язків, документації;</li> <li>– ліквідація зайвих витрат у результаті вибору найбільш економічних способів виконання функцій</li> <li>–</li> </ul>

<p><i>Комплексне оцінювання вигоди і затрат з урахуванням зміни вартості грошей у часі</i></p> <p>показник чистої приведеної вартості <i>NPV</i> [12]</p>	$NPV = \sum_{t=1}^n \frac{ЧГП_t}{(1+r)^n} - IB,$ <p>де ЧГП – дисконтовані грошові надходження від заходів з розвитку персоналу в часовому періоді <i>t</i>, приведені до періоду первинних вкладень;  <i>r</i> – внутрішня норма рентабельності підприємства;  <i>IB</i> – початкові витрати на розвиток персоналу;  <i>t</i> – конкретний рік реалізації проекту;  <i>n</i> – тривалість проекту в роках</p>
<p><i>Оцінювання значень трудових показників</i></p> <p>метод контрольної групи, що ґрунтується на зіставленні значень конкретних показників трудової діяльності підпорядкованого колективу працівників за попередній та наступний після реалізації заходів з розвитку управлінського персоналу періоди [12]</p>	$E_{ef} = \sum_{i=1}^m (ПП2_i - ПП1_i) - Чп_i - Рп_i$ <p>ПП1<sub><i>i</i></sub>, ПП2<sub><i>i</i></sub> — середня продуктивність праці персоналу підпорядкованого колективу працівників, грн. / ос;  Чп<sub><i>i</i></sub> — чисельність працівників підпорядкованого колективу (підрозділу, організації) працівників, осіб;  Рп — частка прибутку у розрахунку на 1 грн виготовленої продукції (наданих послуг);  <i>i</i> = {1; <i>m</i>} – кількість структурних підрозділів</p>
<p><i>Метод Н.Л. Захарової, А. Л. Кузнєцова [10]</i></p> <p>закономірність співвідношення відрахувань з прибутку на соціальний розвиток організації та рентабельності підприємства</p>	$R = 2p_1 (1 - p_1)^2$ <p>– для відрахування від прибутку на соціальний розвиток;  <math display="block">R = 3p_2 (1 - p_2)^2</math> <p>– для відрахування від прибутку на технічний розвиток;  де <i>R</i> - рентабельність підприємства;  <i>p</i><sub>1</sub> – частка відрахування від прибутку на соціальний розвиток;  <i>p</i><sub>2</sub> – частка відрахування від прибутку на технічний розвиток</p> </p>
<p><i>Визначення мотивуючих та стимулюючих ефектів [11]</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– діагностика рівня мотивації працівників на подальше навчання та розвиток.</li> <li>– аналіз особистісного та ділового потенціалу усіх учасників;</li> <li>– діагностика лояльності та корпоративної культури в організації</li> </ul>

Гуманізація процесу управління є складним та громіздким процесом на всіх етапах її здійснення та виконання оцінки. Для забезпечення її реалізації та мінімізації патерналізму, який притаманний цьому процесу, менеджменту підприємств потрібно використовувати сучасні методи управління бізнес-процесами та комплексне використання різних інструментів контролю. Функціонування підприємства залежить від ефективної управлінської діяльності, тому роль керівника в організації є надзвичайно важливою. Уміння

та бажання керівництва створити сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі на засадах гуманізації, застосувати потрібні управлінські методи, вирішувати конфліктні ситуації - все це залежить від обраного стилю керівництва і впливає на результативність роботи підприємства.

Практика доводить, що ефективність управлінської поведінки обумовлена стилем керування, якому віддають перевагу для роботи з співробітниками. Спосіб за допомогою якого управляють людьми має велике значення на ефективність роботи підлеглих та керівництва [14]. Слід зауважити, що ефективний менеджер це той, хто дає своїм підлеглим почуття сили, замість слабкості, дозволяє співробітникам відчувати відповідальність за свою поведінку, володарює і контролює над ними. Аналіз літературних джерел свідчить про те, що у визначеннях зарубіжних вчених немає диференціації понять «лідер» і «керівник», стиль і метод керівництва існують у певній єдності. Підходи, щодо визначення поняття «стиль керівництва» наведені у табл. 3.2.

Таблиця 3. 2

### Визначення поняття «стиль керівництва» різних авторів

Трактування	Автор, джерело
Відносно стійка система способів, методів і форм практичної діяльності менеджера [15].	Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. К.: Видавничий центр «Академія», 2002. 952 с.
Прояв певних особистих якостей керівника у його стосунках із підлеглими, способах розв'язання виробничих та інших проблем [16].	Економічна енциклопедія, том 3 / Під ред. А. Гаврилишина та ін. Видавничий центр К.: Академія, 2002. 472 с.
Характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності та за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації [17].	Керівництво організацією: Навч. посібник / О.Є. Кузьмін, Н.Т. Мала, О.Г. Мельник, І.С. Процик. Львів: Вид-во Нац. ун-ту "Львівська політехніка", 2008. 50 с
Звична манера поведінки щодо підлеглих з метою вплинути на них і спонукати їх до досягнення цілей організації [18].	Шекшня С. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2000. 368с. .

Стиль управління є другим важливим компонентом після мотивації для здійснення певної діяльності. Автори вважають за необхідне звернути увагу на практичні аспекти створення творчих груп та підвищення ініціативності



робітників у колективі з урахуванням специфіки діяльності будівельних підприємств. А у випадку використання принципів гуманізації, на яких спираються сучасні концепції менеджменту, коли змінюється навіть тип мислення, це стає надскладним завданням. Для реалізації запланованих дій пропонується до використання модель Фідлера, яка, на думку авторів, найкраще пристосована до специфіки будівництва, а саме такі [19]:

- враховує відносини між керівником і членами колективу (лояльність, що проявляється підлеглими, їхня довіра до свого керівника й привабливість особистості керівника для виконавців);
- чітка структура завдання (звичність завдання, чіткість її формулювання й структуризації, а не розпливчастість і безструктурність);
- посадові повноваження (обсяг законної влади, пов'язаної з посадою керівника, що дозволяє йому використати винагороду, а також рівень підтримки, що робить керівникові формальна організація).

Пропонується її адаптувати для керівників різних рівнів управління. Стиль лідерської поведінки визначається за допомогою шкали оцінки найменш переважного колеги або найменш переважного співробітника, рис. 3.1.

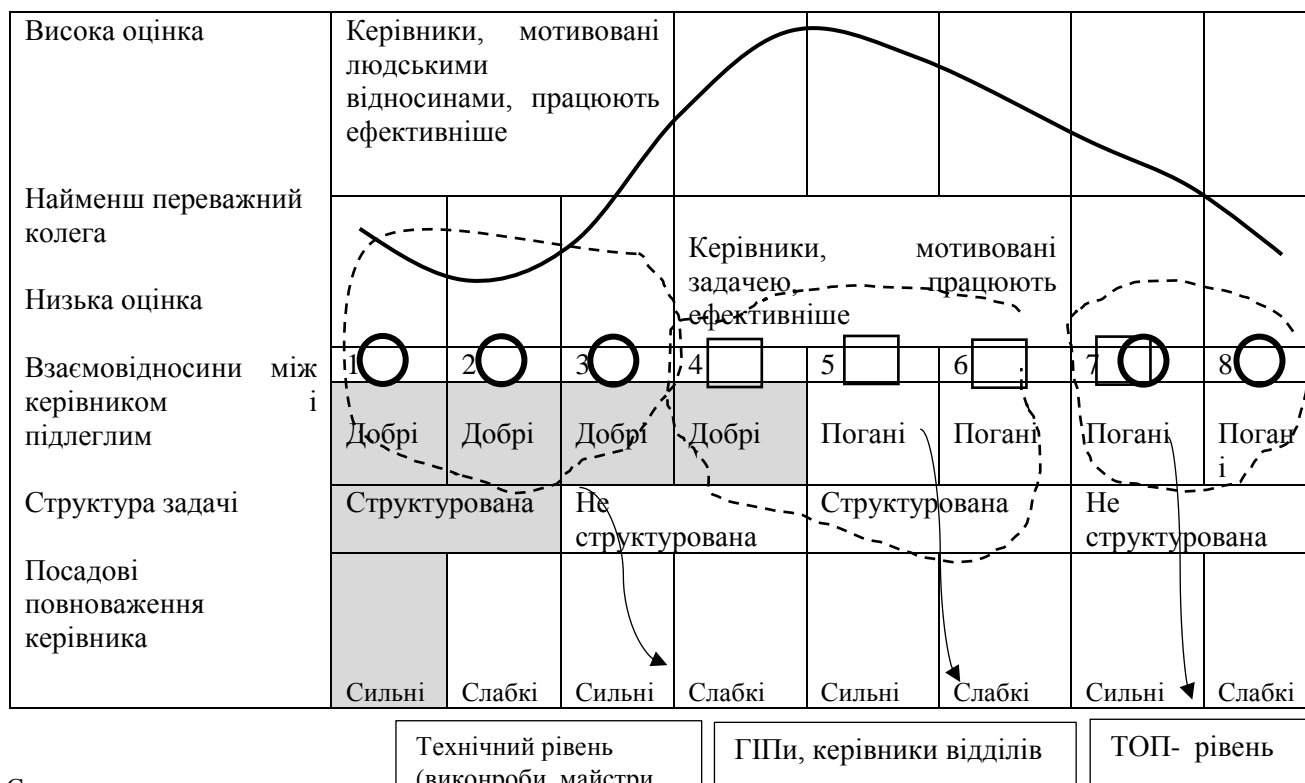
Висока оцінка	Керівники, мотивовані людськими відносинами, працюють ефективніше							
	Керівники, мотивовані задачею, працюють ефективніше							
Найменш переважний колега								
Низька оцінка								
	1	2	3	4	5	6	7	8
Взаємовідносини між керівником і підлеглим	Добрі	Добрі	Добрі	Добрі	Погані	Погані	Погані	Погані
Структура завдання	Структурована		Не структуровані		Структуровані		Не структуровані	
Посадові повноваження керівника	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі	Сильні	Слабкі

Рис. 3.1. Стандартна модель Фідлера

Якщо лідер описує співробітника, використовуючи для цього позитивні значення слів (наприклад: посидючий, ввічливий), то вважається, що цей керівник орієнтований на взаємини і перш за все урахує потреби своїх співробітників. Якщо лідер використовує для опису переважно негативні визначення (ледачий, безініціативний), то цей керівник приділяє більше уваги робочим завданням. Для ідентифікації кожного управлінського завдання, Фідлер запропонував використовувати такі три параметри [20]:

- 1) тип взаємовідносин між керівником і робітником;
- 2) структурованість вирішуваної задачі;
- 3) посадові повноваження, форма і сила влади керівника.

Використовуючи модель Фідлера та зазначені параметри ідентифікації завдання, можна визначити номер управлінської ситуації, яка склалася і обрати той тип управлінської поведінки, який у даній ситуації буде найбільш ефективним. Розглянемо модель Фідлера на прикладі діяльності будівельного підприємства (рис. 3.2).



Список умовних позначень:

О – це ситуації, в яких знаходяться майстри та виконробы. ланка вищого керівництва

□ - виконробы та середня ланка управління (керівники відділів).

Рис. 3.2. Застосування моделі Фідлера на підприємстві

Керівник, який мотивований завданням, краще працює в ситуаціях 1, 2, 3, 7, 8. Тож, далі визначаємо якими факторами (параметрами) характеризуються ці ситуації. Керівники, на засадах принципів гуманізації, ефективніше працюють в ситуаціях 4, 5, 6, 7. Ситуація 7 є пограничною. Наприклад, між керівником відділу і його підлеглими давно склалися гарні відносини.

Робітники поважають і цінують свого керівника.

Завдання, яке вирішує відділ в теперішній час, є структурованою. Тобто керівник знає, в якому порядку її потрібно вирішувати, які завдання дати кожному робітнику, коли слід чекати на результат тощо.

При цьому керівник має сильні повноваження, бо він є експертом в своїй справі і має право нагороджувати своїх робітників преміями за успішно виконану роботу. Отже, ми бачимо, що така ситуація відповідає номеру 1. А це означає, що керівник може собі дозволити бути доволі вимогливим до своїх робітників і в якості пріоритету розглядає своєчасне і якісне виконання поставленої задачі.

Робітники не будуть проявляти незадоволення поведінкою свого керівника. Але, в ситуації 4 лідер має проявити себе як керівник, що мотивований людськими відносинами, бо йому буде дуже важко, але неможливо обійтись без допомоги своїх підлеглих у рішенні нової поставленої задачі.

Згідно з робочою ситуацією за моделлю Фідлера на будівельному підприємстві, яке досліджується, можна зробити висновок, які спеціалісти відповідають вимогам керівника, а які – ні. Щодо будівельного підприємства, яке досліджується можна розподілити ситуації таким чином:

1, 2, 3 – це ситуації, в яких знаходяться майстри та виконроби.

4, 5, 6 – виконроби та середня ланка управління (керівники відділів).

7, 8 – ланка вищого керівництва.

Пропонується скласти професіограму для ситуацій 1 – 3; 4 – 6; 7 – 8. У роботі пропонується скласти професіограми відповідно до номерів ситуацій за Фідлером, результати наведені в табл.3.3.

## Професіограма до ситуацій 7, 8: «ТОП – менеджер» [21]

Складові професіограми	Характеристики
Домінуючий спосіб мислення	координація
Область базових знань № 1 і їхній рівень	політика і економіка, рівень 3, високий (теоретичний)
Область базових знань № 2 і їхній рівень	підприємництво, бізнес, рівень 2, високий (практичне використання знань)
Професійна область	управління
Міжособистісна взаємодія	відсутня взаємодія по типу "поруч"
Домінуючий інтерес	підприємницький
Додатковий інтерес	політичний
Умови роботи	в приміщенні, сидячий
Домінуючі види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організація підприємств малого, середнього і великого бізнесу;</li> <li>- планування роботи підприємства, організації;</li> <li>- організація комерційної діяльності;</li> <li>- проведення переговорів та участь в них;</li> <li>- укладання угод, договорів;</li> <li>- контроль за виконанням поставлених перед організацією цілей і завдань;</li> <li>- керівництво компаніями, організаціями, управління людьми та проектами;</li> <li>- робота з іншими людьми в організаціях для досягнення організаційних цілей і економічного успіху; вивчення та врахування діяльності конкуруючих фірм;</li> <li>- проведення зборів, груп;</li> <li>- проведення презентацій.</li> </ul>
Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності: здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаторські здібності;</li> <li>- керівні та лідерські здібності;</li> <li>- високий рівень понятійного мислення;</li> <li>- високі аналітичні здібності;</li> <li>- вербальні, ораторські здібності (уміння ясно і чітко висловлювати свої думки);</li> <li>- комунікативність (уміння налагоджувати відносини з людьми, входити в контакт);</li> <li>- навички міжособистісного взаємодії (вміння працювати в групі, здатність виконувати діяльність в колективі);</li> <li>- здатність приймати рішення в умовах дефіциту часу і інформації;</li> <li>- здатність до саморегуляції почуттів.</li> </ul>

Особистісні якості, інтереси і схильності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагнення до незалежності свободи дій;</li> <li>- прагнення творчо працювати, створювати капітал;</li> <li>- прагнення долати і виправляти помилки, не боятися невдач;</li> <li>- потреба реалізувати свій особистісний потенціал;</li> <li>- готовність до автономної діяльності (вміння покладатися на себе і власні можливості);</li> <li>- ініціативність;</li> <li>- цілеспрямованість, амбітність;</li> <li>- надійність, обов'язковість;</li> <li>- вміння прогнозувати, передбачати ситуацію;</li> <li>- впевненість в собі, в прийнятих рішеннях;</li> <li>- ерудованість;</li> <li>- вміння пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища (реагувати на зміни в навколишньому світі);</li> <li>- ділова хватка.</li> </ul>
Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька самооцінка;</li> <li>- боязнь невдачі, невпевненість в собі;</li> <li>- конформістська поведінка (залежність від чужої точки зору, схильність до впливу ззовні);</li> <li>- безініціативність;</li> <li>- нездатність приймати рішення;</li> <li>- відсталість (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища);</li> <li>- схильність перекладати відповідальність на інших.</li> </ul>
Області застосування професійних знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сфера будівництва і добувної промисловості (агентства з продажу будинків, земельних ділянок, нерухомості, нафтовидобувні і нафтопереробні компанії);</li> <li>- транспортна сфера (компанії по автодоставку і автоперевезень);</li> <li>- промислові фірми.</li> </ul>
Медичні протипоказання	<ul style="list-style-type: none"> <li>-захворювання суглобів (у першу чергу рук). Виразка шлунку і дванадцятипалої кишки;</li> <li>-порушення зорового сприйняття, пов'язані з втратою більше 50% зору (біокулярно);</li> <li>-порушення зорового сприйняття, пов'язані з втратою понад 25% слуху (бінаурально);</li> <li>-епілептиформні явища, неврити, невротичні розлади.</li> </ul>

Аналізуючи складові професіограми, які наведені в табл.3.3, можна сказати, що топ менеджери відповідають за визначення цілей організації, розробку стратегій їх досягнення, контроль над зовнішнім середовищем та інтерпретацію подій, що в ній відбуваються, а також за прийняття значущих

для всієї компанії рішень. Вони працюють на довгострокову перспективу, їх цікавлять тенденції розвитку зовнішнього середовища і загальний успіх діяльності фірми. Можна побачити, що серед найважливіших обов'язків менеджерів вищої ланки - здійснення комунікацій, донесення свого бачення організації до всіх її членів, формування корпоративної культури і підтримка підприємницького духу. Але топ менеджери повинні не тільки у більшій мірі залучати до процесу праці всіх своїх підлеглих, а й надавати їм можливість найбільш повно реалізовувати свої знання, навички та здібності. А для цього потрібно бути більш демократичними до своїх підлеглих. Переходимо до складання професіограми до ситуацій 4,5,6: «Управлінський рівень», складові якої наведені в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Професіограма до ситуацій 4,5,6: «Управлінський рівень» [21]**

Складові професіограми	Характеристики
Домінуючий спосіб мислення	координація - виконання
Область базових знань № 1 і їхній рівень	економіка, рівень 3, високий (теоретичний)
Область базових знань № 2 і їхній рівень	рівень 2, середній (практичне використання знань)
Професійна область	адміністрування
Міжособистісна взаємодія	часто по типу "поруч"
Домінуючий інтерес	підприємницький
Додатковий інтерес	соціальний
Умови роботи	в приміщенні і на об'єктах
Домінуючі види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- планування роботи бригад;</li> <li>- контроль за виконанням поставлених перед підлеглими завдань;</li> <li>- управління людьми;</li> <li>- робота з іншими людьми в організаціях для досягнення організаційних цілей і економічного успіху;</li> <li>- проведення зборів.</li> </ul>
Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності: здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаторські здібності;</li> <li>- керівні здібності;</li> <li>- високий рівень понятійного мислення;</li> <li>- хороші аналітичні здібності;</li> <li>- вміння ясно і чітко висловлювати свої думки;</li> <li>- комунікативність;</li> <li>- вміння працювати в групі;</li> <li>- здатність приймати рішення в умовах дефіциту часу і інформації.</li> </ul>

Особистісні якості, інтереси і схильності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагнення долати і виправляти помилки;</li> <li>- потреба реалізувати свій особистісний потенціал;</li> <li>- ініціативність;</li> <li>- цілеспрямованість, амбітність;</li> <li>- обов'язковість;</li> <li>- вміння прогнозувати;</li> <li>- впевненість в прийнятих рішеннях;</li> <li>- ерудованість;</li> <li>- вміння пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.</li> </ul>
Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька самооцінка;</li> <li>- боязнь невдачі;</li> <li>- безініціативність;</li> <li>- нездатність приймати рішення;</li> <li>- відсталість (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища);</li> <li>- схильність перекладати відповідальність на інших.</li> </ul>
Області застосування професійних знань	<ul style="list-style-type: none"> <li>- сфера будівництва і добувної промисловості;</li> <li>- транспортна сфера (компанії автоперевезень);</li> <li>- промислові фірми.</li> </ul>
Медичні протипоказання	<ul style="list-style-type: none"> <li>-захворювання суглобів (у першу чергу рук).</li> <li>Виразка шлунку і дванадцятипалої кишки;</li> <li>-порушення зорового сприйняття, пов'язані з втратою більше 50% зору (біокулярно);</li> <li>-порушення зорового сприйняття, пов'язані з втратою понад 25% слуху (бінаурально);</li> <li>-епілептиформні явища, неврити, невротичні розлади.</li> </ul>

Менеджери середньої ланки (головні інженери підприємства (ГПи, керівники відділів) займають позиції на проміжних рівнях владної піраміди і відповідають за діяльність найважливіших бізнес-одиниць, підрозділів і відділів організації. Ці менеджери несуть відповідальність за реалізацію прийнятих вищим керівництвом загальних стратегій і процедур та орієнтовані насамперед на короткострокові перспективи. Менеджери середньої ланки підтримують хороші відносини з рівними собі за посадою колегами, сприяють розвитку командної роботи і вирішують конфлікти.

Професіограма до ситуацій 1,2,3, «Технічний рівень», представлена у табл. 3.5.

## Професіограми до ситуацій 1,2,3: «Технічний рівень» [21]

Складові професіограми	Характеристики
Домінуючий спосіб мислення	Підпорядкування, виконання.
Область базових знань № 1 і їхній рівень	економіка, рівень 3, високий (теоретичний)
Область базових знань № 2 і їхній рівень	високий теоретичний та практичний рівень знань в області роботи.
Професійна область	Адміністрування та технічна підтримка
Міжособистісна взаємодія	Завжди по типу "поруч"
Домінуючий інтерес	Ефективність виробництва
Додатковий інтерес	соціальний
Умови роботи	в приміщенні, сидячий
Домінуючі види діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- керівництво робітниками;</li> <li>- організація виробництва;</li> <li>- проведення переговорів та участь в них;</li> <li>- контроль за виконанням поставлених перед підлеглими завдань;</li> <li>- робота з іншими людьми в організаціях для досягнення організаційних цілей і економічного успіху;</li> <li>- проведення зборів, груп.</li> </ul>
Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності: здібності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- організаторські здібності;</li> <li>- керівні здібності;</li> <li>- хороші аналітичні здібності;</li> <li>- вміння чітко висловлювати свої думки;</li> <li>- комунікативність;</li> <li>- здатність виконувати діяльність в колективі;</li> <li>- здатність приймати рішення в умовах дефіциту часу і інформації.</li> </ul>
Особистісні якості, інтереси і схильності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- прагнення долати і виправляти помилки;</li> <li>- потреба реалізувати свій особистісний потенціал;</li> <li>- готовність до автономної діяльності (вміння покладатися на себе і власні можливості);</li> <li>- ініціативність;</li> <li>- цілеспрямованість, амбітність;</li> <li>- надійність;</li> <li>- впевненість в прийнятих рішеннях;</li> <li>- ерудованість;</li> <li>- вміння пристосовуватися до мінливих умов навколишнього середовища.</li> </ul>
Якості, що перешкоджають ефективності професійної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> <li>- низька самооцінка;</li> <li>- боязнь невдачі, невпевненість в собі;</li> <li>- схильність до впливу ззовні;</li> <li>- безініціативність;</li> <li>- нездатність приймати рішення;</li> <li>- відсталість (невміння, небажання змінюватися, змінювати поведінку під впливом навколишнього середовища);</li> <li>- схильність перекладати відповідальність на інших.</li> </ul>



Області застосування професійних знань	- сфера будівництва і добувної промисловості (агентства з продажу будинків, земельних ділянок, нерухомості, нафтовидобувні і нафтопереробні компанії); - промислові фірми.
Медичні протипоказання	-захворювання суглобів (у першу чергу рук). Виразка шлунку і дванадцятипалої кишки; -порушення зорового сприйняття, пов'язані з втратою більше 50% зору (біокулярно);

Менеджери технічного рівня (виконробы, майстри) несуть безпосередню відповідальність за процес будівництва та його якість. Вони перебувають на першому або другому рівнях управління, займаючи посади майстрів, лінійних менеджерів, офіс-менеджерів. Вони зобов'язані виконувати встановлені правила і процедури, забезпечуючи ефективність виробництва, надавати технічну допомогу, мотивувати підлеглих, приділяючи основну увагу виконанню повсякденних завдань. Узагальнюючи аналіз професіограм різних рівнів управління та управлінських ситуацій за моделлю Фідлера, автором було створено схему, на якій видно, що генеральний директор, його заступники майстри, виконробы, начальник охорони, юрисконсульт, інспектор по охороні праці та інспектор по технічному огляду хоч і належать до ситуацій 1, 2, 3, 7, 8 за моделлю Фідлера, але професіограми у них різні.

Керівник ВТВ, керівник відділу по роботі з субпідрядними організаціями, начальник планово-економічного відділу, головний енергетик, головний механік, головний технолог, начальник відділу збуту і постачання, , головний бухгалтер і начальник відділу маркетингу відносяться до ситуацій 4, 5, 6 за моделлю Фідлера і професіограми мають однакові. На рис. 3.3 можна спостерігати, що вища ланка керівництва не визнає партисипативного управління і майже не звертає уваги на демократичне ставлення до підлеглих. Середня ланка керівництва частково використовує партисипативність і демократичність в управлінні. А найнижча ланка керівництва повністю віддає перевагу партисипативності і демократичності в управлінні.



Рис. 3.3. Структурний розподіл професійних якостей за моделлю Фідлера

За дослідженнями науковців, які проаналізовані в роботі, варто зазначити, що використання процесу гуманізації на підприємствах характерно для стадії зрілості за життєвим циклом підприємства, а також у разі його стабільного фінансового стану. Зважаючи на складність реалізації та адаптації персоналу до нового виду управління керівництво повинне чітко визначитися з відповідністю до встановлених цілей. Також, аналізуючи роботи фахівців, встановлено, що перехід до гуманістичного управління притаманний інноваційним підприємствам, рекомендований навчальним закладам та державним установам.

У роботі виконане дослідження сучасного управлінського процесу - «гуманізація управління», завданнями якої є створення відповідного клімату

для змін, залучення команди, надання організації можливості впливати на зміни, реалізація і підтримка змін на основі створення поваги, турботи і взаємності між менеджментом та працівниками для забезпечення людиноцентриської політики та подальшого інноваційного розвитку підприємства. Встановлено, що гуманізація персоналу є найважливішою умовою діяльності сучасних інноваційних організацій. Запропоновано розглядати об'єктами процесу гуманізації усі залучені сторони в діяльності організації. Особливу увагу приділено змінам, які повинне здійснити керівництво для реалізації процесу гуманізації на підприємстві та забезпеченні контролю їх виконання. Напрямами подальшого дослідження є можливість застосування принципів гуманізації у роботі з клієнтами та користувачами послуг, використовуючи сучасні інструменти SD – service design (дизайн послуги) та DT – design thinking (дизайн мислення).

**Особливості інноваційних ризиків діяльності українських підприємств.** Потреба в інноваціях сьогодні є досить гострою та важливою для економіки країни, тому що стан інноваційного розвитку характеризує економічний стан країни в цілому, а саме її інвестиційну привабливість, розвиток бізнесу та правової і законодавчої бази країни, показує життєвий рівень населення і його культурні цінності та пріоритети. Тому пропонується виконати аналіз реалізації пріоритетних напрямів інноваційної діяльності в нашій країні, який здійснюється відповідно до законів України «Про інноваційну діяльність», «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» та в Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, якими затверджено стратегічні пріоритетні напрями інноваційної діяльності та середньостроковий пріоритетний напрям інноваційної діяльності загальнодержавного рівня [1].

За Глобальним індексом інновацій (Global Innovation Index) у 2018 році Україна піднялася в рейтингу на 7 позицій і посіла 43 місце, випередивши Таїланд та опинившись позаду Хорватії і Греції. А в групі за рівнем доходів нижче середнього Україна посіла 1 місце, обійшовши В'єтнам. Основою

української інноваційної конкурентоспроможності є людський капітал і дослідження, а також знання й результати наукових досліджень. Їх ефективна реалізація і є головною конкурентною перевагою. Однак у порівнянні з 2017 роком за підіндексом «людський капітал і дослідження» Україна втратила 2 позиції, перемістившись з 41-го на 43-тє місце. Це відбулося за рахунок скорочення витрат на освіту у відсотках до ВВП (22 місце – 2017 р., 26 місце – 2018 р.) та витрат на дослідження і розробки у відсотках до ВВП (54 місце – 2017 р., 62 місце – 2018 р.) [22].

За Індексом інноваційного розвитку агентства Bloomberg (Bloomberg Innovation Index), який оцінює інноваційність економік на підставі ряду критеріїв, таких як витрати на НДДКР по відношенню до ВВП, продуктивність, відсоток інноваційних компаній у загальній кількості підприємств, кількість науковців на мільйон жителів, додана вартість виробництва по відношенню до ВВП, відсоток випускників ЗВО у загальній кількості випускників освітніх установ і патентна активність, у 2019 р. Україна посіла 53-є місце в рейтингу із загальним балом 48,09. Роком раніше наша країна займала 46-у сходинку рейтингу. Таке падіння зумовлено послабленням позиції України за 6-ма із семи складових даного індексу [23,24].

За даними останнього оприлюдненого звіту Світового економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність «The Global Competitiveness Report 2018», Україна посіла 83 позицію в рейтингу серед 140 досліджуваних країн. На позицію вище розташувалася Домініканська республіка – 82 місце, а Македонія на 84 місці. Порівняно з даними минулого звіту Україна втратила 2 позиції, але таке порівняння є некоректним, оскільки у звіті за 2018 рік було змінено методику розрахунку індексу та його складові [25].

За Інноваційним індексом Європейського інноваційного табло (Innovation Union Scoreboard – IUS) позиції України по відношенню до середньоєвропейського рівня знизилась, наша держава тут на рівні європейських аутсайдерів з інновацій (Румунія, Болгарія). Значення сукупного індексу для України у 2017 р. становило 27,8% (у 2016 р. – 28,9%), що свідчить

про падіння на 1,1% порівняно з 2016 р. Відповідно до методики Україна входить до групи країн «повільні інноватори». Україна відстає за всіма показниками, окрім показників людські ресурси (110,3%) та вплив зайнятості (77,5%). Найбільш слабкі сторони – зв'язки та підприємництво (9,5%), інноваційне середовище (4,1% – 2017 р., у 2010 р. та 2016 р. дані відсутні). За даними доповіді, для України характерний низький рівень ВВП на душу населення – у 2017 р. \$ 6600, у той час як середнє значення цього показника у ЄС становить \$ 28600. Темп приросту ВВП та темп приросту населення в Україні є негативним [22].

Глобальний індекс конкурентоспроможності талантів (Global Talent Competitiveness Index), у якому розглядається вплив технологічних змін на конкурентоспроможність талантів Основні навички, які є ключем до успіху, – це вміння працювати як з новими технологіями, так і з людьми, гнучкість і співробітництво. Позиція України за Глобальним індексом конкурентоспроможності талантів у 2019 р. понизилася з 61 місця до 63-го. Усього досліджувалося 125 країн. Покращення спостерігається за двома із шести складових даного індексу [22]. За значенням критерію «ринкові та нормативні можливості» Україна піднялась на 3 позиції, а за критерієм «глобальні знання» – на 5 позицій. При цьому значно погіршилися такі показники: індекс приваблювання талантів – 105 місце проти 98-го у 2018 р., індекс утримання талантів або здатність утримувати кваліфікований персонал – 66 місце проти 58-го у 2018 р [23].

Оцінка готовності до майбутнього виробництва (Readiness for the Future of Production) складається з двох груп індексів – Структура виробництва, яка представляє поточний стан виробничих можливостей, і Драйвери виробництва, які представляють майбутній стан виробництва, – і вимірює стан країни для вкладання коштів у нові технології з метою удосконалення виробничої бази. Ці дві групи індексів включають в себе ряд факторів, які були оцінені для 100 країн. Дослідження охоплює 25 провідних країн, 10 наслідуючих країн, 7 країн з високим потенціалом, 58 країн з перехідною економікою. Україна входить до

групи країн з перехідною економікою, де найкращі результати мають Хорватія, Індонезія, Болгарія, Бразилія та Сербія. Україна за структурою виробництва посідає 6 місце у своїй групі країн і 43 у загальному рейтингу країн, що оцінювалися. При цьому за складністю виробництва Україна на 41 місці, а за масштабом – на 57. Драйвер «Технології та інновації» охоплює дві групи показників – «Технологічна основа» (Україна на 75 місці) та «Здатність до інновацій» (Україна на 68 місці) [22]. Таким чином, найбільш проблемними питаннями готовності виробничого сектору України до майбутнього з точки зору інновацій і технологій є: низький рівень розвитку кластерів; державні організації і установи не зацікавлені у закупівлі нової технологічної продукції або ж не мають достатнього фінансування для цього; частка підприємств, які готові сприймати і впроваджувати інновації у свій виробничий процес залишається незначною. Поряд з цим, потребує вирішення проблема низького рівня залучення прямих іноземних інвестицій та трансферу технологій (Україна на 95 місці). Покриття мережі мобільного зв'язку LTE в Україні як слабка сторона (98 місце), що в свою чергу гальмує розвиток і впровадження нових ІКТ технологій (92 місце) [22-23].

Виходячи зі статистичних даних, можна дійти до висновку, що значного падіння інноваційної активності промислових підприємств за останні роки не спостерігається, проте не спостерігається і зростання, тобто українські підприємства не прагнуть до розширення своєї інноваційної діяльності, через низку чинників, які наведені в табл. 3.6.

Таблиця 3.6

**Основні складові груп чинників, які не сприяють розвитку інноваційної діяльності України**

№	Група чинників	Складові групи
1	Група економічних чинників	<ul style="list-style-type: none"> <li>- висока вартість інновацій;</li> <li>- нестача власних коштів для ведення інноваційної діяльності;</li> <li>- відсутність фінансової підтримки з боку держави;</li> <li>- високий інноваційний ризик;</li> <li>- низький попит на інноваційні продукти та послуги;</li> <li>- темпи інфляції й процентні ставки</li> </ul>

2	Група виробничих чинників	- недолік кваліфікованого персоналу; - моральний і фізичний знос основних фондів; - брак інформації про нові технології та ринки збуту; - нерозвиненість коопераційних зв'язків
3	Соціально-правові чинники	- невизначеність економічної вигоди від інноваційної діяльності; - недостатність законодавчих і нормативних актів; - нерозвиненість інноваційної інфраструктури; - стабільність правової бази
4	Група законодавчих чинники	- спад інноваційної активності на рівні держави - високий рівень трудової міграції, вплив інтелекту; - низький рівень державних соціальних гарантій; - політична та економічна нестабільність

Пропонується визначити складові груп, що впливають на зниження інноваційної діяльності з подальшим визначенням її ризиків.

Наступним кроком пропонується конкретизувати проблеми інноваційної діяльності та ризики, які ними викликані.

1. Проблеми кадрового забезпечення. У теперішній час фундаментальна наука в Україні перебуває в критичному стані. Згідно з даними статистики, з року в рік відбувається зменшення кількості персоналу, зайнятого в наукових дослідженнях і розробках [23]. Кількість співробітників, зайнятих у сфері науки, має тенденцію до скорочення. Серед основних причин такого становища можна назвати недофінансування науки, відсутність розуміння в суспільстві ролі науки, витік кваліфікованих кадрів за кордон.

Найважливіша функція науки це освітня функція. Участь в освітньому процесі вчених високого класу дасть можливість інноваційному сектору отримати дійсно висококваліфікованих фахівців, здатних привести країну до інноваційного прориву. В майбутньому значення науки буде тільки збільшуватися, на увазі виснаження природних запасів і загроз виникнення нових природних катаклізмів, тому стимулювання, розвиток і державну підтримку науки є одним з найбільш пріоритетних напрямків розвитку країни. Вирішення проблем фундаментальної науки є необхідною умовою розвитку країни в умовах сучасної інноваційної економіки, тому як саме наука є основою

економіки знань і без її розвитку і стимулювання неможливий розвиток нових технологій і інноваційний прогрес як такий.

2. Фінансування інноваційної діяльності. До обсягів фінансування інноваційної діяльності враховувалися витрати будь-яких бюджетних або цільових програм у разі визначення цих витрат інноваційними у паспортах відповідних програм, а також витрати спеціального фонду державного бюджету на фінансування НДДКР, які виконувалися бюджетними науковими установами та ВНЗ за кошти замовників і, за визначенням Державної служби статистики, вважаються витратами на інноваційну діяльність замовників НДДКР.

Динаміка обсягу фінансування інноваційної діяльності за технологічними секторами за 2011-2017 рр., % до ВДВ відповідного сектору (дані зазначені для високо- та середньо високотехнологічних секторів). Основним джерелом фінансування інноваційних витрат залишаються власні кошти підприємств у цілому по промисловості та у розрізі всіх технологічних секторів – від 72,6% до 97,3% у 2017 р. [22-23].

Зараз однією з головних проблем для промислових підприємств як і раніше залишається нестача ресурсів для здійснення інноваційної діяльності. Основним джерелом фінансування інноваційної діяльності є власні кошти підприємств. Інша частина формується за допомогою невеликих надходжень з інших джерел, включаючи кошти державного та місцевих бюджетів, іноземні джерела. Кредити та позики не відіграють істотної ролі у фінансуванні інноваційної діяльності в Україні. Багато в чому це пояснюється слабкістю розвитку банківського сектора, однак і в західних країнах більшість банків також намагається ухилитися від фінансування такого роду діяльності. Зазвичай вони відчують труднощі в проведенні експертизи з оцінки ризиків. Характерним для такої ситуації є те, що лише великі підприємства мають достатньо коштів для здійснення інноваційної діяльності. Переваги великих корпорацій в інноваційній сфері очевидні.

Ці корпорації можуть дозволити собі реалізовувати великомасштабні інвестиційні проекти. Вони здатні проводити міжгалузеві дослідження,



об'єднуючи дослідників і експертів різних дисциплін, і фінансувати паралельний розвиток кількох альтернативних напрямків розробок, в результаті чого успішні комерційні проекти можуть компенсувати невдалі дослідження. Напрями та пріоритети досліджень і розробок в корпоративному секторі майже повністю відповідають завданням підтримання конкурентоспроможності своєї продукції на внутрішніх і міжнародних ринках. Для багатьох галузей рішення таких завдань вимагає концентрації величезних ресурсів у сфері науки. Таким чином, з причини відсутності державної підтримки, можливості малого бізнесу у сфері інновацій зводяться до мінімуму. І хоча витрати бюджетних коштів на інновації збільшилися, коштів, що витрачаються все одно недостатньо.

3. Проблеми виробничого характеру. У 2017 році відбулося скорочення кількості підприємств промисловості, що провадили інноваційну діяльність (на 9% у порівнянні з 2016 р. до 16,2% всіх промислових підприємств), що відбулося внаслідок значного скорочення інноваційно-активних підприємств у: - середньо високотехнологічному секторі (на 18% у порівнянні з 2015 р.); - середньо низько технологічному секторі (на 7% у порівнянні з 2015 р.) У високотехнологічному секторі фіксується зростання інноваційної активності підприємств яка є найбільшої серед технологічних секторів [22-23].

У 2017 р. підприємства витрачали виділені на інновації кошти переважно на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення – 64,7% загального обсягу фінансування інновацій або 5898,84 млн грн. що значно менше, ніж у 2016 р. Натомість частка витрат на проведення НДДКР зросла з 10,6% у 2016 р. до 23,8% у 2017 р. [24].

Ще одним фактором, що стримує інноваційну діяльність, є зношеність і старіння обладнання. На більшості українських підприємств з цієї причини інноваційна діяльність високого порядку (принципові удосконалення) не має сенсу. Єдиний вид інновацій що для них підходить це заміна основних фондів, що здійснюється на інноваційній основі, тобто з впровадженням досягнень науково-технічного прогресу.

4. Недолік інформаційного забезпечення. Специфіка інноваційної діяльності передбачає необхідність постійного інформаційного забезпечення на всіх стадіях виробництва інновацій. Підприємству постійно потрібна інформація як на стадії НДДКР про останні наукові дослідження і розробки, так і на стадії виробництва про потенційних покупців і замовників. Завдяки динамічному розвитку системи інформаційного забезпечення, в тому числі мережі інтернет, отримання необхідної інформації не представляє значних труднощів.

Найбільш проблемною областю в частині інформаційного забезпечення залишається отримання даних про можливі ринки збуту, а також доведення до покупців інформації про готову інноваційної продукції.

5. Проблеми збуту інноваційної продукції. У теперішній час спостерігається низький попит на інноваційну продукцію. Серед об'єктивних причин можна назвати низьку платоспроможність українських підприємств, несприйнятливість українських підприємств до нововведень, а також відсутність інформації щодо пропонованої наукомісткої продукції.

Що стосується зовнішніх ринків, то там частка України надзвичайно мала і становить близько 0,5%. На жаль, зараз українська високотехнологічна продукція є неконкурентоспроможною, і її частка в загальному обсязі відвантаженої продукції як і раніше залишається незначною. Розглянуті тенденції інноваційної діяльності на сучасному етапі розвитку української економіки, а також показники її результативності показують середньостатистичну картину, яка охоплює як найбільш відсталі галузі та регіони, так і ті, в яких інноваційна діяльність ведеться досить успішно.

Згідно з даними статистики, зростання інноваційної активності підприємств не спостерігається, проте в той же час значна частина великих українських компаній веде активну інноваційну діяльність. Аналогічна тенденція спостерігається в усіх країнах світу - ймовірність інновацій вище у великих компаніях і в компаніях, що мають вихід на міжнародні ринки, а також в компаніях, що є частиною холдингу або групи. Більшість керівників великих

українських компаній заявляють про успішне ведення їх компаніями інноваційної діяльності. Значно вищий рівень інноваційної активності саме найбільших компаній у порівнянні з малим і середнім бізнесом пояснюється тим, що переважна більшість інновацій розробляється безпосередньо всередині компанії без залучення інтелектуальних і фінансових ресурсів ззовні. Згідно з проведеним дослідженням, найбільш інноваційно-активними підприємствами, є найбільші підприємства з доходом понад 1 млрд дол. на рік, а також підприємства, які мають вихід на міжнародні ринки. Аналізуючи інноваційну діяльність великих українських підприємств в галузевому розділі, можна зробити висновок, що в машинобудуванні введення нових продуктів майже вдвічі перевищує аналогічний показники в добувній промисловості, роздрібній торгівлі та фінансах [26].

Однак найбільш високі показники введення нових бізнес-процесів демонструють такі галузі, як добувна промисловість, будівництво і виробництво будматеріалів, телекомунікації. Однак більшість керівників відзначають певні фактори, які породжують ризики інноваційної діяльності. Основні інноваційні ризики великих компаній представлені нижче [27].

1. Податкові ризики. На сьогоднішній день податкове законодавство має ряд проблем і недоліків, що перешкоджають ефективному веденню інноваційної діяльності підприємствами. Чинне податкове законодавство не сприяє стимулюванню власників підприємств до стратегічного планування та проведення власних досліджень розробок. Серед основних проблем оподаткування інноваційної діяльності можна виділити такі:

- високі страхові внески;
- недосконалість амортизаційної політики;
- складність і бюрократизованість застосування існуючих податкових пільг.

Хоча певні кроки з метою поліпшення існуючого законодавства робляться урядом, рівень податкових пільг в Україні істотно не дотягує до рівня зарубіжних країн ні за кількісними, ні за якісними показниками. Таким чином, ситуація, що склалася вимагає, як зміни існуючого податкового

законодавства, так і формування ефективних механізмів його реалізації на практиці [27].

Оцінюючи всю сукупність існуючих в Україні пільг щодо податкового стимулювання інноваційної діяльності, на жаль, доводиться зробити висновок про те, що вони не носять системного характеру, відрізняються непостійністю, нечисленністю, не охоплюють всієї сукупності інститутів і відносин, властивих інноваційної діяльності, і лише частково компенсують підприємницький ризик, пов'язаний з веденням інноваційної діяльності.

## 2. Відсутність процедур оцінки ризику і повернення інвестицій.

Як показує практика, найбільш успішно інноваційна діяльність ведеться на тих підприємствах, в яких існує збалансована система управління інноваційними ризиками, а не присутні її окремі елементи, як це часто буває навіть на великих підприємствах. Відмінності насамперед проявляються в стабільно більш високих результатах інноваційної діяльності, які істотно перевищують середньостатистичні показники. Розробка і впровадження системи управління інноваційними ризиками - досить трудомісткий процес, що вимагає, як високого професіоналізму, так і значного досвіду в управлінні ризиками.

## 3. Ризики культури інновацій.

Наш бізнес погано вміє продавати свій імідж. Навіть компанії, які реалізували яскраві, цікаві проекти, не мають їх виразних і професійних описів, не вміють уявити своє технологічне портфоліо. У цьому серйозна відмінність наших компаній від зарубіжних, здатних красиво упакувати і представити публіці навіть невелику розробку.

## 4. Складнощі залучення фінансування.

Найбільш поширений спосіб фінансування розробки нових продуктів (87% великих українських компаній) - використання власних коштів. Серед основних труднощів можна відзначити проблеми ринку капіталу, збільшення вартості позикових коштів і падіння фондових ринків. Погіршення ситуації на фінансових ринках по всьому світу, посилення вимог до позичальників,

підвищення процентних ставок викликають цілком обґрунтовані складності з приводу можливостей залучення капіталу.

Таким чином, через нестачу власних коштів для самофінансування, відсутність достатньої державної фінансової підтримки, високу вартість і ризикованості інновацій, складнощів в залученні інвесторів на увазі довгострокового характеру окупності інноваційних проєктів навіть у великих підприємств виникають певні складнощі з фінансуванням інноваційної діяльності. З огляду на недостатню інноваційну активність малого бізнесу, роль великих компаній, на частку яких припадає велика частина нашої економіки, найбільш значна в становленні національної інноваційної економіки.

Така тенденція спостерігається в більшості країн з перехідною економікою, в той час як в розвинених країнах (таких як США і Японія), основними двигунами інноваційної діяльності є малі та середні підприємства. За даними статистики лише 2% всіх малих підприємств в країні можна назвати інноваційними. Багато характерні особливості малих і середніх інноваційних підприємств безпосередньо пов'язані з основними проблемами приватного підприємництва в цілому.

Їх діяльність і розвиток залежить від безлічі факторів, серед яких:

- податки;
- законодавство;
- економічна ситуація в цілому;
- можливість отримання кредиту;
- платоспроможність партнерів;
- політична ситуація;
- рівень корупції;
- наявність матеріально-технічної бази;
- наявність інформації, досвіду і кваліфікованих кадрів.

Інновації в малому бізнесі на сьогоднішній день мало затребувані, що пояснюється відсутністю мотивації у підприємців в зв'язку з наявністю серйозних проблем функціонування сучасної інноваційної системи.

Спостерігається брак досвідчених фахівців, а також менеджерів, здатних просувати новий товар на ринку. Малий інноваційний бізнес вимагає істотних фінансових вкладень, яких у підприємців немає, а державної допомоги, наданої малим інноваційним підприємствам, виявляється недостатньо. Таким чином, наявність істотних проблем породжує високі ризики, характерні для українського малого бізнесу, що змушують малі підприємства відмовлятися від ведення інноваційної діяльності. Основні інноваційні ризики, характерні для українського малого бізнесу, представлені нижче.

1. Ризики управління проектом. Одним з найважливіших умов успішної реалізації інноваційного проекту є наявність кваліфікованих кадрів, здатних забезпечити реалізацію наукових досліджень і розробок в інноваційний продукт.

У теперішній час більшість малих і середніх підприємств не має достатньої кількості кваліфікованих фахівців в області комерціалізації розробок і трансферу технологій, теорії та практики правової охорони та використання інтелектуальної власності, управління інноваційними проектами та високотехнологічними фірмами, прогнозування та оцінки комерційної значущості нових продуктів і технологій на ранній стадії реалізації проекту, просування їх на ринок.

Також зараз гостро стоїть питання мотивації співробітників, зайнятих в інноваційній сфері, їх особистої зацікавленості в успішній реалізації проекту. Тому даний вид ризику в сучасних українських умовах знаходиться на високому рівні поряд з технологічним і фінансовим ризиком.

2. Ризики можливості проекту бути реалізованим. Головним результатом інноваційних досліджень і розробок є отримання нового продукту, в цьому ж полягає основний ризик, так як немає гарантії, що необхідний результат буде отримано. Основним критерієм оцінки отриманого результату, є показники, які дають можливість оцінити, наскільки отриманий в Україні інноваційний продукт значущий для світової спільноти.

Ризик неотримання оригінальної інновації дійсно дуже великий. Якщо ж необхідний результат все ж отримано, виникає ще один ризик, характерний для нашої країни це ризик захисту інтелектуальної власності. Одним з основних питань сучасної інноваційної діяльності в Україні є питання про ставлення до інтелектуальної праці, правового механізму використання результатів такої праці та регулювання правовідносин що при цьому виникають.

Правове відношення до інтелектуальної власності як до однієї з найбільш суспільно значущих економічних категорій ще не стало нормою в сучасній Україні. Значна частина суспільства, зайнята у сфері розумової праці, але до теперішнього часу багато в чому залишаються неврегульованими питання, пов'язані з інтелектуальною діяльністю і правовою приналежністю її результатів.

3. Технологічні ризики. Даний вид ризиків, характерний для нашої країни і полягає в тому, що отримана в результаті наукових досліджень і розробок інновація далеко не завжди є інвестиційно-привабливою, тому що її виробнича реалізація може перестати працювати або бути неперспективною на ринку.

4. Ризики фінансового забезпечення. Ці ризики виявляються в Україні найбільш гостро і полягають в невідповідності інноваційного проекту і необхідних фінансових ресурсів для його здійснення. Труднощі в залученні інвесторів обумовлюються тим, що на початковому етапі передбачити життєздатність і ефективність проекту практично неможливо, а ризик втрати інвестованих коштів є найбільш високим. Залучення інвесторів, в тому числі іноземних, вимагає від ініціаторів інноваційних проєктів певних знань в області оцінки ефективності інноваційних проєктів, в той час як в Україні відзначається невисокий рівень розвитку інноваційного менеджменту та знань в області інноваційної стратегії підприємства.

Механізми державного фінансування інноваційної діяльності за допомогою цільових програм, субсидій, грантів і т. д. зараз нерозвинені та малоефективні. У зв'язку з недостатнім розвитком банківського сектора, кредити та позики також не можуть служити фінансовим забезпеченням

інноваційної діяльності. Таким чином, в даний час в Україні інноваційні проекти фінансуються за рахунок власних коштів підприємств, що породжує високий ризик невдачі проектів на увазі можливої нестачі ресурсів через неточності розрахунків, нестабільної економічної ситуації і т. д.

Таким чином, висока ймовірність втрат змушує малі підприємства відмовлятися від ведення інноваційної діяльності або обмежуватися удосконаленням продуктів і послуг які вже існують. Тому проблема управління ризиками при здійсненні інноваційних проектів для українських малих підприємств виходить на перше місце. В умовах нестабільності економічної ситуації і наявності істотних проблем її функціонування підвищення ефективності управління ризиками відіграє провідну роль в реалізації інноваційних проектів українських підприємств.

У зв'язку з цим, повинна бути організована робота за наступними напрямками:

- розробка стратегії управління ризиками, яка визначає основні цілі, завдання, а також методи управління ризиками;
- розробка методології управління ризиками інноваційних проектів; - розвиток методів прогнозування та оцінки ризикових ситуацій, а також можливих наслідків;
- підвищення кваліфікації персоналу, зайнятого в процесі управління ризиками;
- визначення пріоритетів реалізації процедур з управління ризиками.

В умовах сучасної економіки вірно розроблена і впроваджена стратегія управління ризиками є необхідною умовою успішного здійснення підприємством інноваційної діяльності, і як наслідок максимізації прибутку. Основними цілями такої стратегії в сучасних умовах є:

- активізація та підвищення ефективності інноваційної діяльності підприємства;
- зниження ступеня впливу внутрішнього і зовнішнього ризику;
- оцінка та мінімізація втрат в ході реалізації інноваційного проекту;



- підвищення конкурентоспроможності підприємства за рахунок успішного здійснення інноваційної діяльності.

У світлі зазначених сучасних тенденцій розвитку інноваційної діяльності, підприємствам, які реалізують інноваційні проекти, необхідно проводити активну роботу в рамках стратегії управління ризиками за наступними напрямками:

- визначення основних цілей і завдань системи управління ризиками, розробка заходів щодо зниження рівня ризику;
- розробка ефективної системи управління ризиками, формування її структурних одиниць, визначення їх завдань, функцій, вибір кваліфікованих співробітників, визначення їх прав і обов'язків, меж відповідальності;
- створення системи інформаційної та технічної підтримки системи управління ризиками інноваційного проекту підприємства.

Виходячи з усього вищевикладеного, можна зробити висновок, що в даний час українська інноваційна система багато в чому поступається інноваційним системам розвинених зарубіжних країн. Незважаючи на очевидні конкурентні переваги, такі як наявність різноманітних природних багатств, високий рівень освіченості населення, розвинену мережу університетів, рівень інноваційної активності українських підприємств як і раніше залишається низьким. Основними причинами є низький рівень технологічного розвитку українських підприємств, недостатність підтримки з боку держави, нестача фінансових, виробничих і кадрових ресурсів, відсутність інтегрованих зв'язків між учасниками інноваційного процесу - науковими організаціями, промисловими підприємствами та фінансовими інститутами, а також наявність проблем їх функціонування.

Однак на сьогоднішньому етапі розвитку українських підприємств формується стратегія управління ризиками, інтегрування якої в систему управління підприємством та інноваційної діяльності, дозволить істотно підвищити ефективність проведених інноваційних перетворень і, як наслідок, підвищить конкурентоспроможність українських підприємств.

## Список використаних джерел

1. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року // Кабінет Міністрів України Розпорядження від 10 липня 2019 р. № 526-р Київ. URL : <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80>
2. U.P. Choi S., Peng Y. Humanized management? Capital and migrant labour in a time of labour shortage in South China. *Sage journals*. 2015. Vol. 68, no. 2. P. 287—304. URL: <https://doi.org/10.1177/0018726714541162> (date of access: 09.10.2014).
3. Gabriel-Petit P. Humanizing the Enterprise. *UX matters*. 2017. URL: <https://www.uxmatters.com/mt/archives/2017/06/humanizing-the-enterprise.php> (date of access: 05.06.2017).
4. Humanizing organizations - The pathway to growth / A. Augusten et al. *Politecnico di Milano*. 2018. P. 1229—1242. URL: <https://servdes.org/wp/wp-content/uploads/2018/08/106.pdf> (date of access: 18.06.2018).
5. Беззуб І. А. Гуманістичні принципи управління сучасною загальноосвітньою школою. *Освіта.ua*. 2013. URL : [http://ru.osvita.ua/school/lessons\\_summary/administration/33795/](http://ru.osvita.ua/school/lessons_summary/administration/33795/).
6. Хожило І. Гуманізація державного управління в Україні в аспекті стратегії ООН. *Аспекти публічного управління*. 2013. № 2. С. 17—21.
7. Greenhalgh, Trisha et al. Diffusion of innovations in service organizations: systematic review and recommendations. *The Milbank quarterly* vol. 82,4 (2004): 581-629. URL : <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15595944/>
8. Перфильев М. Гуманизация труда как условие эффективной деятельности организации. *Известия Саратовского университета*. 2011. Т. 11, № 1. С. 16—23. URL: [https://www.sgu.ru/sites/default/files/journals/izvestiya/pdf/2013/12/13/2011.\\_tom\\_11.1.5.pdf](https://www.sgu.ru/sites/default/files/journals/izvestiya/pdf/2013/12/13/2011._tom_11.1.5.pdf)

9. Гуманизация управления. *Учебные материалы*.  
URL: <https://works.doklad.ru/view/A2TfckI8Bi4.html>.
10. Захаров Н.Л., Кузнецов А.Л. Управление социальным развитием организации. М., 2010. 263 с.
11. Антошко Т. Соціально-економічний ефект оцінки персоналу організації. *Ефективна економіка*. 2013. № 1.  
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1728> (дата звернення: 17.01.2013).
12. Згалат-Лозинська Л. Методи оцінки ефективності розвитку управлінського персоналу підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 12.  
URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6813> (дата звернення: 20.12.2017).
13. Бутенко О.П., Опікунова Н.В., Садовниченко О.В. Бізнес-індикатори інноваційного розвитку підприємства та його інвестиційного забезпечення / Shneider B. (Ed.) *Theoretical and Methodological Approaches to the Formation of a Modern System of Enterprises, Organizations and Institutions' Development: Collective Scientific Monograph (1st edition)*. Dallas, USA: Primedia eLaunch LLC, 2019. С. 94-108  
<https://ojs.ukrlogos.in.ua/index.php/monographs/issue/view/tmafmseoid.ed-1/230>
14. Левинсон У., Рерик Р. Бережливое производство: синергетический подход к сокращению потерь. М.: РИА “Стандарты и качество”, 2007. 272 с.
15. Мочерний С.В. Економічна енциклопедія: У трьох томах. Т.3. / С.В. Мочерний. К.: Видавничий центр «Академія» 2002. 952 с.
16. Економічна енциклопедія. Під ред. А. Гаврилишина та ін. Т.3. К.: Академія, 2002. 472 с.
17. Кузьмін О.Є., Мала Н.Т., Мельник О.Г., Процик І.С. Керівництво організацією: навч. посібник. Львів: Вид-во Нац. ун-ту “Львівська політехніка”, 2008. 50 с.
18. Шекшня С. Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 2000. 368с.

19. Нужна О. А. Стиль керівництва як основа комунікацій керівника з колективом. Системи забезпечення управління підприємством: сучасний стан та перспективи розвитку : *Збірник наукових праць*. Харків ХІБМ 2016. С. 296 - 303.
20. Калушка Л. В. Вплив стилю керівництва на ефективність управління персоналом. *Соціально-економічні проблеми і держава*. 2012. Вип. 2 (7).С. 74-80.
21. Романова Е. С. 99 популярних професій. Психологічний аналіз і професіограми. Видавництво: Пітер, 2008, 464 с.
22. Аналітична довідка «Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році». 2019 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/innovatsii-transfer-tehnologiy/2019/07/03/stan-innov-diyaln-2018f.pdf>
23. Bloomberg Innovation Index URL: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2020-01-18/germany-breaks-korea-s-six-year-streak-as-most-innovative-nation>
24. Писаренко Т. В., Кваша Т. К. Стан інноваційної діяльності та діяльності у сфері трансферу технологій в Україні у 2018 році: аналітична довідка. К.: УкрІНТЕІ, 2019. 80 с
25. Звіт Світового економічного форуму про глобальну конкурентоспроможність «The Global Competitiveness Report 2018» URL: <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2018>
26. Паранюк Я. Система ризиків інноваційної діяльності підприємства. *Українська наука: минуле сучасне, майбутнє*. 2014. ч. 1, № 19.
27. Жежуха В.Й. Ризики інноваційної діяльності підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2009. № 19.2. С. 177–182.

### 3.3 УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ НА ЗАСАДАХ ІННОВАЦІЙНОСТІ

***К.О. Колєдіна***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та кредиту*

*ORCID: 0000-0002-3928-8684*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

**Постановка проблеми.** Одним із базових економічних законів, які відображають іманентні закономірності економічних явищ, є закон конкуренції, згідно з яким у ринковій економіці успішно функціонують та розвиваються ті суб'єкти підприємницької діяльності, які володіють певними конкурентними перевагами. Такими перевагами традиційно вважаються нижчі ціни та вища якість продукції, відомий бренд підприємства, високотехнологічне виробництво, ексклюзивність продуктового ряду, ресурсоекономність, вигідне місцерозташування, висока кваліфікація персоналу, функціонування у спеціальних зонах тощо [1, с. 3-4]. Сучасні глобалізаційні та інтеграційні тенденції висувають все більш жорсткі та комплексніші вимоги до підприємств різних видів економічної діяльності, що зумовлює посилення конкуренції на національних та міжнародних ринках. У таких умовах на вітчизняних промислових підприємствах виникає необхідність у дослідженні факторів, що впливають на рівень їх конкурентоспроможності, та побудові якісних систем управління конкурентоспроможністю.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Питанням дослідження конкурентоспроможності підприємства, основних засад її формування та управління присвячено науковій праці багатьох вчених, серед яких варто відмітити таких: Балабанова Л.В., Болтенко В.І., Гавриш О.А., Галелюк М.М., Діденко О.Є., Ліфіц І.М., Драган О.І., Жураківський П.І., Кобелев В.М., Коваленко С.М., Космина О.М., Кривенко А.В., Кузьмін О.Є., Лізягіна Д.С., Мельник О.Г., Савицька О.М., Солов'янчик А.В., Стасюкова К.В.,

Романко О.П. та багато інших. Однак, слід зазначити, що при всій широті та багатогранності робіт з конкурентоспроможності підприємства, існує цілий ряд малодосліджених питань, зокрема, питання вивчення та систематизації системи факторів конкурентоспроможності підприємства та ефективних підходів до управління конкурентоспроможністю на підприємстві, що й обумовило вибір теми дослідження.

**Метою роботи** є дослідження економічної сутності поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства», виокремлення факторів конкурентоспроможності, характеристики існуючих підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства та формування нових, більш адаптованих до сучасних реалій здійснення економічної діяльності й інноваційної активності промислових підприємств.

**Виклад основного матеріалу.** З метою системного дослідження поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства» вважаємо за потрібне сформулювати спочатку змістовну сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства» та «управління».

Дослідження етимології поняття «конкурентоспроможності» виявило, що його основою є латинське слово «*concurrentia*», що в перекладі означає «зіткнення, змагання, суперництво». В перекладі з англійської мови дієслово «*compete*» «конкурувати» лежить в основі слова «*competitiveness*» (з англ. «конкурентоспроможність»).

Вивчення наукової літератури з даної тематики показало, що на сьогодні не існує єдиного уніфікованого визначення категорії «конкурентоспроможність підприємства». Так, Савицька О.М. та Лізягіна Д.С. [2] пропонують розуміти під конкурентоспроможністю підприємства – здатність підприємства випускати та реалізовувати конкурентоспроможну продукцію, котра матиме конкурентні переваги порівняно з товарами-аналогами конкурентів у певний проміжок часу на визначеному ринку, а також формувати динаміку результативності позитивних змін основних показників прибутковості й підвищення вартості власного капіталу підприємства.

Згідно тлумачення [3], конкурентоспроможність підприємства – це можливість ефективного розпорядження власними та позиковими ресурсами в умовах конкурентного ринку. Обов'язковою умовою конкурентоспроможності підприємства є виробництво та реалізація конкурентоспроможних товарів.

Науковці Кобелев В.М. та Болтенко В.І. [4, с. 60] наполягають на тому, що конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка виражає ступінь відмінності даного підприємства від конкурентів у сфері задоволення потреб клієнтів. Тобто дана дефініція є багатогранним поняттям, яке включає не тільки якісні та цінові параметри продукції, але залежить від рівня менеджменту, сформованої системи управління фінансовими потоками, інвестиційної й інноваційної складовими його діяльності.

Узагальнивши погляди авторів, конкурентоспроможність підприємства визначається такими параметрами:

- здатність підприємства ефективно функціонувати на внутрішньому та зовнішньому ринках;
- спроможність продукції даного підприємства конкурувати на ринку з аналогічною продукцією;
- отримання підприємством конкурентних переваг на основі продукції відповідної якості (інноваційної продукції);
- ефективне використання технологій, ресурсів, методів управління, навичок і знань персоналу, компонентів маркетингової діяльності, які відображаються в якості та конкурентоспроможності продукції, прибутковості підприємства [5, с. 125-131].

Наступною складовою понятійно-категорійного апарату управління конкурентоспроможністю підприємства, яку необхідно розглянути, є «управління». Визначення даного поняття як економічної категорії, в особливості у контексті конкретних предметів дослідження, носить різнобічний, а інколи й суперечливий характер. Тому доцільним є вивчення існуючих підходів до трактування поняття «управління». Так, найбільш широке визначення дефініції «управління» надається у філософсько-соціологічних

словниках, у відповідності з яких управління визначається як «елемент, функція організованих систем різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію програми, цілі діяльності» [6, с. 704]. У цьому визначенні управління виступає, по-перше, як явище, яке властиве будь-якій системі, по-друге, само управління одночасно й елемент, й функція. Однак, складно погодитися з твердженням про те, що всім системам властиве таке явище, особливо тим, в яких людина не є елементом системи. Так само управління не може бути одночасно й елементом, й функцією. Отже, таке широке трактування поняття «управління» має право на застосування тільки в загальному вигляді та потребує уточнення для позначення явищ (зв'язків, стосунків, процесів), які мають свідомий початок, пов'язані безпосередньо з людською діяльністю, мають чітко зазначені цілі (ідеальний образ майбутнього результату) та свідому побудову шляхів їх досягнення.

Дослідження підходів до трактування поняття «управління» дозволило виокремити такі:

– як спосіб регуляції (Тіхонов А.В., Солодка М.С.). Такий підхід передбачає регуляцію людських дій і взаємодій, утримуючи їх в межах керованості, тобто цілераціональне регулювання діяльності. Однак, управління не є процесом регуляції, навіть якщо його розуміти як цілеспрямовану чи цілераціональну. Суттю регуляції як виду діяльності є впорядкування, приведення до певного ладу (тобто зайняття певного місця в структурі, ієрархії, або дотримання певної послідовності дій), підпорядкованість певним правилам [7]. Тобто регулювання та управління розрізняються змістовно, хоча й відносяться до діяльності, будучи різними її видами. У них один і той же предмет діяльності, проте різні цілі, що й визначає характер (зміст) самої діяльності. На основі вищезазначеного, можна зробити висновок, що управління не зводиться до регулювання, а отже дані поняття не можна ототожнювати;



– як дії (Атаманчук Г.В., Радченко А.І.), що дуже часто розуміється як керування. Такий підхід до трактування поняття «управління» є не зовсім зрозумілим, оскільки дія виступає лише частиною управління, оскільки управлінню властиві ознаки, характерні для дії як такої;

– як керівництво. Так, багато авторів у своїх роботах наголошують на тому, що слово «керівництво» є синонімом «управління». Проте, керувати – це давати вказівку, віддавати розпорядження, тобто ставити цілі та завдання перед виконавцями того чи іншого процесу [7]. Керівництво у своїй ролі (функції) передує управлінню та слідує після організації діяльності людей;

– як організація (у значенні процесу) діяльності інших людей. Суть організації полягає в створенні структури, внутрішньої будови, місць розташування людей згідно з рівнем підпорядкованості та супідрядності, тобто створення ієрархії зв'язків між членами організації (у значенні підприємства). Діяльність з організації формальної структури передує процесу керівництва. Складно уявити собі управління, яке не спирається на ієрархію;

– як сукупність функцій. Такий підхід до визначення поняття «управління» є достатньо спірним, оскільки планування, організація, мотивація та контроль є цілком самостійними видами діяльності й, хоча вони і пов'язані з управлінням, однак не входять у зміст поняття «управління».

Таким чином, визначення, які пов'язують управління з діяльністю, є найбільш близькими до правильного розуміння природи такого явища, як управління. У представленій сукупності визначень таких шість, а саме:

1. Процес діяльності, прийняття та реалізації рішень.

2. Процес або форма діяльності, що передбачає керівництво певною групою людей при орієнтації її на досягнення мети підприємства.

3. Усвідомлена цілеспрямована діяльність людини, за допомогою якої вона впорядковує та підкорює своїм інтересам елементи зовнішнього середовища – суспільства, живої та неживої природи, техніки тощо.

4. Системна, конкретна практична діяльність із свідомої організації всього суспільного виробництва на всіх стадіях його поширеного відтворення.

5. Усвідомлена діяльність людей, спрямована на створення оптимальних умов функціонування об'єкта.

6. Діяльність органів і кадрів управління щодо впливу на керований об'єкт за допомогою обраних методів для досягнення поставленої мети [8].

Дослідження економічної сутності понять «конкурентоспроможність підприємства» та «управління», які тісно взаємопов'язані між собою, дозволили перейти до вивчення категорії «управління конкурентоспроможністю підприємства». Незважаючи на значну кількість тлумачення парадигми «управління конкурентоспроможністю підприємства» існують певні проблеми у визначенні ступеня відповідності економічного змісту окресленого концепту до сучасних умов господарювання підприємства в глобалізованому економічному просторі. Тому вчені продовжують досліджувати теоретичні засади цієї економічної категорії. Порівняльний аналіз існуючих підходів наведено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

**Суть поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»**

Автор та джерело	Визначення поняття «управління конкурентоспроможністю підприємства»
1	2
Л. В. Балабанова [9]	«...комплекс управлінських дій у сфері вивчення діяльності сильних та слабких сторін конкурентів (поточних чи перспективних) та формування конкурентних стратегій, які будуть забезпечувати створення нових та підтримання на належному рівні наявних довгострокових конкурентних переваг...»
А. В. Солов'янчик [10]	«...набір управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності підприємства та його розвитку за нестабільних умов господарювання та динамічності зовнішніх та внутрішніх чинників впливу...»
О. А. Гавриш [11]	«...система заходів, що спричиняють позитивний вплив на рівень конкурентоспроможності підприємства задля приведення його до бажаного стану і утримання конкурентних позицій в перспективі...»

1	2
М. М. Галелюк [12]	«...функція менеджменту, яка знаходить своє відображення в реалізації загальних функцій управління з акцентом на підтримання і підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства та його продукції з урахуванням принципів системності...»
О. Є. Діденко, П. І. Жураківський [13]	«...система управлінських дій з метою забезпечення успішної діяльності фірми в конкурентному середовищі через створення відповідних умов та формування конкурентних переваг для перспективного зростання...»
О. Є. Кузьмін [14]	«...постановка цілей та сукупність управлінських важелів через які здійснюється вплив на процеси створення і реалізації конкурентоспроможної продукції ...»
О. І. Драган [15]	«...система цілеспрямованих управлінських дій, які забезпечують фінансову стійкість, вибір стратегії розвитку підприємства та досягнення його конкурентоспроможності та конкурентоспроможності продукції, що випускається на вітчизняному та міжнародному ринках...»

Отже, під управлінням конкурентоспроможністю підприємства можна розуміти сукупність заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами тощо. Його необхідно розглядати, як складову частину системи управління підприємством. Однією зі складових управління конкурентоспроможністю підприємства є дослідження факторів, які безпосередньо впливають на досягнення підприємством своєї мети, а саме – конкурентоспроможності.

Фактори – це рушійні сили, чинники впливу, формування чого-небудь. Фактори конкурентоспроможності – це безпосередні причини, наявність яких

необхідна та достатня для зміни одного або декількох критеріїв конкурентоспроможності [16].

Аналіз літературних джерел показав, що у поглядах авторів щодо виокремлення класифікаційних ознак, переліку та складу факторів немає єдності. Проте, більшість авторів виділяють зовнішні та внутрішні фактори формування конкурентоспроможності підприємства (рис. 3.4).

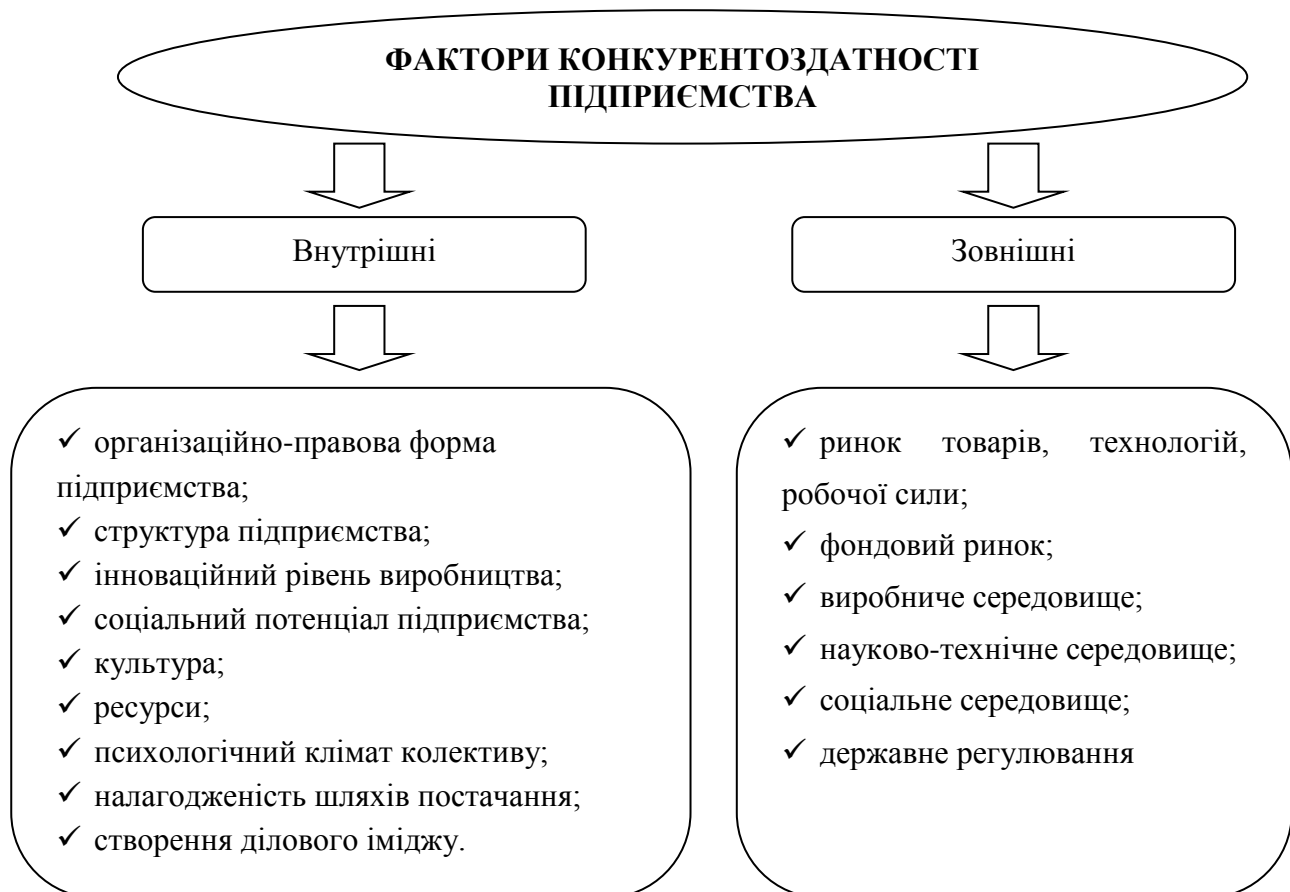


Рис. 3.4. Фактори конкурентоспроможності підприємства

Внутрішнє середовище підприємства є його джерелом життєвої сили, оскільки включає в себе весь потенціал (інноваційний, інвестиційний, виробничо-технологічний, організаційно-управлінський, фінансовий, маркетинговий) підприємства, який виступає запорукою його успішного функціонування. Водночас внутрішнє середовище може стати як передумовою конкурентоспроможності підприємства, так і джерелом проблем [17, с. 7]. Так,

внутрішні фактори конкурентоспроможності підприємства можна представити у вигляді трьох груп, а саме: соціальні, економіко-технологічні та фактори конкурентоспроможності товару.

До структури соціальних факторів слід віднести такі: кваліфікація персоналу, якість управління, рівень професійності, бренднейм, торгові марки, імідж торгової марки, ділова репутація підприємства та його підрозділів, технології комунікації з клієнтами, етика та естетика продажу, бази даних, сервіс і гарантії, реклама та піар. Економіко-технологічні чинники включають: рівень витрат виробництва, ефективну збутову мережу, ліцензії та патенти, технології виробництва, інновації, розвиток виробництва, матеріально-технічне постачання, доступ до сировинних джерел, фокусування. Фактори конкурентоспроможності товару об'єднують такі складові, як ціна і цінова політика, ціна споживання, якість, експлуатаційні характеристики, сервіс, післяпродажне обслуговування, унікальність, новизна, естетика, дизайн, персоналізація товару тощо [18, с. 7-8].

До зовнішніх чинників впливу на конкурентоспроможність підприємства відносяться фактори, які діють поза підприємством, а саме з боку держави, та до них можна віднести такі: антимонопольна, податкова та кредитна політика, забезпечення підприємств аналітичною інформацією, що характеризує динаміку ринків, а також формування міжгалузевих об'єднань, конгломератів, кластерів, конкурентне середовище тощо.

Отже, важливим фактором досягнення підприємством конкурентоспроможності є виготовлення продукції, яка зможе конкурувати на ринку з аналогічною продукцією або випереджати її за своїми якостями. Досягнення поставленої мети можливо лише за рахунок розробки, впровадження та реалізації інновацій на підприємстві.

Важливу роль в розвитку економіки будь-якої країни відіграють галузі промислового виробництва, оскільки саме промисловість є генератором НТП та інновацій, слугує вагомим фактором глобальної конкурентоспроможності національних економік і «драйвером» економічного зростання [19, с. 4].

Промисловість в Україні – одна з провідних галузей економіки, яка є базою науково-технічної модернізації, економічного зростання та соціального прогресу суспільства. Однак промислові потужності, які діють сьогодні в Україні, не відповідають світовим вимогам інноваційного розвитку [20, с. 12]. За останні три роки спад виробництва сягнув 21,8%, зокрема, внаслідок воєнних дій на сході країни та зниження рівня присутності української продукції на традиційних ринках. Частка промисловості у валовій доданій вартості скоротилася з 25,7% у 2010 році до 21,7% у 2018 році, а частка виробництв із використанням високих та середньовисоких технологій у структурі ВДВ промисловості становить лише 19,1% проти 38,6% у країнах Європейського Союзу [21]. Наразі у структурі промислового виробництва переважають сировинні виробництва третього та четвертого технологічних укладів, залежні від кон'юнктурних циклів на світових ринках, на які припадає 58% і 38% продукції, відповідно. На п'ятий технологічний уклад припадає лише 4% продукції, виробництво товарів шостого технологічного укладу практично відсутнє (0,1%).

Згідно останніх статистичних даних [22] в Україні лише 782 промислових підприємств є інноваційно активними (15,8 % від загальної кількості промислових підприємств), тобто тільки кожне шосте підприємство займається інноваційною діяльністю. При цьому в 2019 році вітчизняними промисловими підприємствами було упроваджено в виробництво 2318 нових технологічних процесів, що на 16% більше, ніж в 2018 році, та 2148 інноваційних видів продукції, товарів і послуг (для порівняння у 2018 році – 3843 видів продукції). Незважаючи на той факт, що у 2019 році обсяг реалізованої інноваційної промислової продукції (товарів, послуг) порівняно з 2017-2018 роками мав тенденцію до зростання та сягнув позначки в 34264,9 млн. грн., в загальному обсязі реалізованої промислової продукції (товарів, послуг) інноваційна продукція складає лише 1,3 %, що є недостатнім для інноваційного розвитку України та зайняття нею гідного місця на світовій арені [23].

Для більш ретельного дослідження стану інноваційного розвитку суб'єктів господарювання України в сфері промисловості проаналізовано ситуацію в 9-ти регіонах та м. Києві, де спостерігається найбільша в країні кількість інноваційно активних підприємств (табл. 3.8). Вони розрізняються за галузевою приналежністю, територіальним розміщенням та науково-технічним потенціалом. В середньому в цій групі доля інноваційного активних промислових підприємств на 3% більше, ніж в цілому по Україні [24, с. 20-34].

Таблиця 3.8

**Кількість інноваційно активних промислових підприємств України в 2018 році за регіонами**

Регіони (області) України	Загальна кількість підприємств, од.	Рейтинг	Кількість інноваційно активних підприємств, од.	Рейтинг	% до загальної кількості промислових підприємств	Рейтинг
Дніпропетровська	487	1	71	3	14,58	8
Запорізька	238	6	36	6	15,13	7
Івано-Франківська	132	9	28	9	21,21	4
м. Київ	476	5	101	5	10,98	10
Київська	328	10	36	10	26,00	2
Кіровоградська	100	4	26	4	13,37	9
Львівська	329	2	44	2	21,22	3
Полтавська	194	7	30	7	15,46	6
<b>Харківська</b>	<b>403</b>	<b>3</b>	<b>119</b>	<b>1</b>	<b>29,53</b>	<b>1</b>
Черкаська	155	8	29	8	18,71	5
Україна в цілому	4733		777		16,42	

*Джерело: розраховано на основі даних [22]*

На основі даних табл. 3.8 можна зробити висновок, що найбільша кількість інноваційно активних промислових підприємств припадає на

Харківську область – 119 підприємств, що складає 29,53% від загальної кількості підприємств регіону. Тобто майже кожне третє промислове підприємство є інноваційно активним. Протилежна ситуація спостерігається в м. Києві та Кіровоградській області, де загальна кількість промислових підприємств дорівнює 476 та 100 підприємств відповідно, однак відсоток інноваційно активних серед них дуже низьких та складає 10,98% і 13,37% відповідно, що є наслідком повільного розвитку їх промислових комплексів.

Тому об'єктами для подальшого дослідження було обрано Харківську область та її промислові підприємства. Основою інноваційного розвитку будь-якої країни в цілому, та її регіонів, зокрема, виступають наукові дослідження та розробки, які можна поділити на три групи, а саме: фундаментальні, прикладні та науково-технічні розробки. Так, розподіл внутрішніх витрат промислових підприємств Харківської області на виконання наукових досліджень і розробок у 2018 році наведено на рис. 3.5, а джерела їх фінансування – на рис. 3.6.

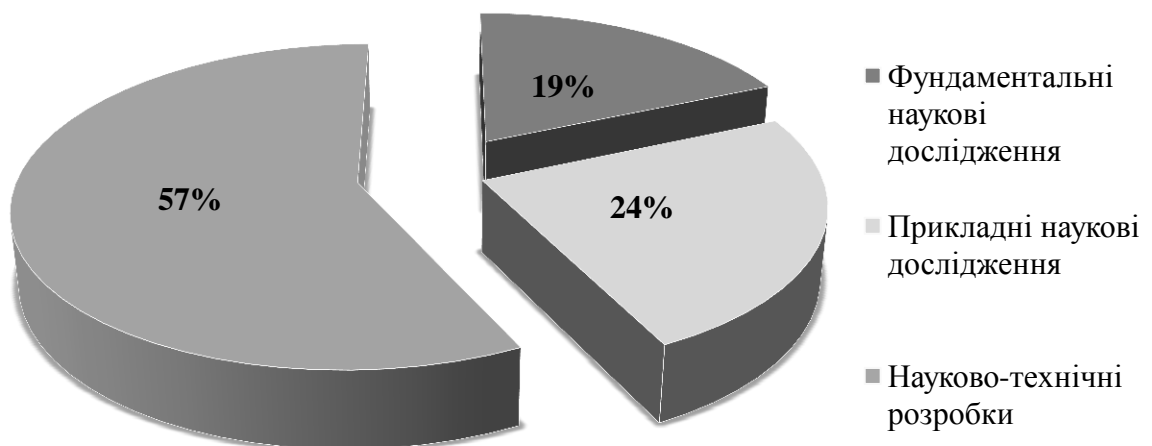


Рис. 3.5. Розподіл внутрішніх витрат промислових підприємств Харківської області на виконання наукових досліджень і розробок у 2018 році

*Джерело: складено на основі [25]*

Згідно останніх статистичних даних [22], в 2018 році промислові підприємства Харківської області витратили на виконання наукових досліджень



і розробок 2399 млн. грн., що складає майже п'яту частину (18%) від загального обсягу фінансування НДДКР країни, у тому числі 1376 млн. грн. на науково-технічні розробки, 579 млн. грн. – на прикладні наукові дослідження та 444 млн. грн. на фундаментальні наукові дослідження. Отже, обсяг фінансування наукових досліджень і розробок у порівнянні з 2016 роком збільшився на 336, млн. грн., що свідчить про позитивні зрушення в цій сфері.



Рис. 3.6. Джерела фінансування наукових досліджень і розробок промислових підприємств Харківської області в 2018 році, млн. грн.

*Джерело: складено на основі [25]*

На основі даних рис. 3.6, можна зробити наступні висновки. Так, фінансування фундаментальних наукових досліджень в Харківській області в 2018 році складалось виключно з коштів державного бюджету – 442,6 млн. грн. (99,7% від загальної суми фінансування). Практична відсутність інших джерел фінансування фундаментальних досліджень в країні є зрозумілою, оскільки

дане питання є пріоритетом держави. Фінансування ж прикладних наукових досліджень на відміну від фундаментальних мали більш розгалужену мережу джерел, а саме: кошти організацій підприємницького сектору склали 276,9 млн. грн. (47,8%), кошти бюджету – 221,8 млн. грн. (38,3%), власні кошти – 50,7 млн. грн. (8,8%), а кошти іноземних джерел – 22 млн. грн. (3,8%). Фінансовою основою науково-технічних розробок на промислових підприємствах Харківської області в 2018 році були кошти організацій підприємницького сектору, які направили на розробки 664,1 млн. грн., що складає 48% від загального обсягу фінансування. Також значні грошові вливання в реалізацію науково-технічних розробок області були отримані від іноземних інвесторів – 419,2 млн. грн. (30,4%), за власний кошт – 177,8 млн. грн. (12,9%) та кошти бюджету – 72,1 млн. грн. (5%).

Наступним кроком в дослідженні інноваційної активності промислових підприємств Харківської області є аналіз основних показників інноваційної діяльності зазначених підприємств, які наведено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

**Показники інноваційної діяльності промислових підприємств  
Харківської області за 2016-2018 рр.**

Показник	Рік	
	2016	2018
Кількість промислових підприємств, що впроваджували інновації	97	105
Впроваджено нових технологічних процесів, з них :	212	230
маловідходних, ресурсозберігаючих і безвідходних	85	85
Впроваджено інноваційних видів продукції, в тому числі:	208	396
нових видів машин, устаткування, приладів, апаратів	74	112
Обсяг реалізованої інноваційної продукції (тис. грн.), у тому числі:	2742424,4	2515861,7
продукція, що є новою для ринку	2155969,1	1208581,3

*Джерело: розраховано на основі даних [25]*

Згідно з даними табл. 3.9, частка промислових підприємств Харківської області, що впроваджували інновації, впродовж 2016-2018 років є незначною, однак даний показник щороку збільшується та у 2018 році зріс на 8,2% порівняно з 2016 роком. Також спостерігається тенденція збільшення впровадження кількості нових технологічних процесів (з 212 до 230 процесів) та випуску промисловими підприємствами інноваційних видів продукції (з 208 до 396 видів). Частка реалізованої інноваційної продукції за цей же період в загальному обсязі реалізованої промислової продукції впала на 8,2% (з 2742424,4 тис. грн. до 2515861,7 тис. грн.). Таким чином, кількість вітчизняних промислових підприємств, що впроваджували інновації, протягом 2016-2018 рр. в Харківській області збільшилась, а частка реалізованої ними інноваційної продукції зменшилась. Така ситуація може свідчити про негативну тенденцію погіршення якості інноваційної продукції, що виробляється, та її не конкурентоспроможність на ринку [26, с. 67-73].

З огляду на вищезазначене, доцільним стає дослідження розподілу загального обсягу витрат промислових підприємств Харківської області за напрямками їх інноваційної діяльності (рис. 3.7).

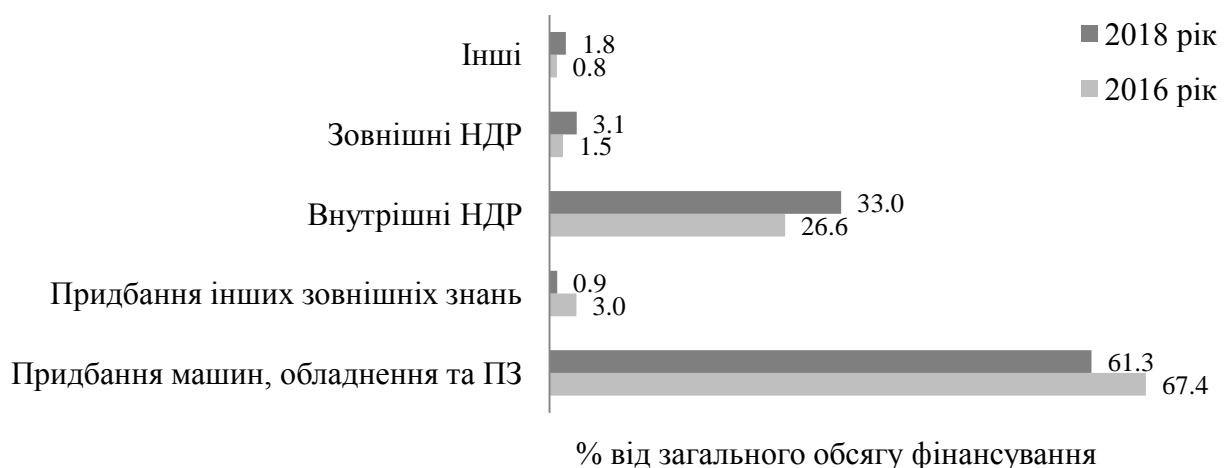


Рис. 3.7. Обсяг інноваційних витрат промислових підприємств Харківської області за напрямками інноваційної діяльності в 2016-2018 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними джерела [25]*

Згідно з даними рис. 3.7, протягом періоду, що аналізується, інноваційно активні промислові підприємства Харківської області спрямували на придбання машин, обладнання та програмного забезпечення в середньому 65% від загального обсягу витрат, що є найвищим показником серед інших видів витрат. Однак, починаючи з 2016 року намітилась тенденція до зменшення долі цих витрат в загальному обсягу з 67,4% до 61,3% у 2018 році, в той час, коли інші статті витрат (внутрішні та зовнішні НДР, навчання та підготовка персоналу), навпаки, мали тенденцію до збільшення. Така ситуація може свідчити про позитивні зміни в розподілі коштів на інноваційну діяльність промислових підприємств області, оскільки структура витрат попередніх років є недосконалою та не раціональною, де доля витрат на внутрішні та зовнішні НДР є вкрай малою. Наслідком чого є сповільнення переходу до нового (інноваційного) рівня розвитку промислових підприємств Харківської області.

Інноваційна активність підприємства залежить від можливості інвестування, тобто від наявності джерел інвестування та його високої ефективності. З огляду на вказане, в процесі інноваційного розвитку підприємства важливу роль відіграють джерела фінансування, бо вони свідчать про можливість інноваційного розвитку підприємств [27, с. 265-272]. Розподіл фінансування інноваційної діяльності за джерелами надано на рис. 3.8.



Рис. 3.8. Розподіл обсягу фінансування інноваційної діяльності промислових підприємств Харківської області в 2016-2018 рр.

*Джерело: побудовано автором за даними джерела [25]*

Розглянувши структуру фінансового забезпечення інноваційної діяльності промислових підприємств Харківської області, потрібно зазначити, що держава не приділяє цьому питанню належної уваги. Згідно даних діаграми, основним джерелом фінансування інноваційної діяльності були та залишаються власні кошти промислових підприємств області, яких завжди не достатньо для розвитку. Їх обсяг протягом 2016-2018 років в середньому становив 76,8% (6,7 млрд. грн. у загальному обсязі фінансування технологічних інновацій). Якщо ж брати до уваги розмір наданих підприємствам кредитів, за якими будуть розраховуватися самі підприємства, то обсяг фінансування їх за власний рахунок складає майже 83% від усього фінансового забезпечення, в той час, коли обсяг фінансування інноваційної діяльності за рахунок державного та місцевих бюджетів складає в середньому менше 2,5% від загального обсягу фінансування. Проте цього недостатньо для впровадження радикальних та довготермінових інноваційних проектів.

**Висновки.** Стійкість позицій підприємства на ринку, його репутація, успіх, визнання та довіра з боку споживачів зумовлюється відповідним рівнем конкурентоспроможності. Тому ефективне управління конкурентоспроможністю стає для будь-якого підприємства однією з головних умов його успішності, оскільки передбачає реалізацію сукупності заходів, які спрямовані на систематичне вдосконалення виробу, постійний пошук нових каналів збуту, нових груп покупців, поліпшення сервісу, реклами тощо.

В сучасних мінливих економічних умовах господарювання ключовим фактором конкурентоспроможності для вітчизняних промислових підприємств стають інновації, оскільки, як показує практика, виживають ті підприємства, котрі систематично та цілеспрямовано ведуть діяльність із інноваційно спрямованого організаційного розвитку, яка базується на дослідженні та прогнозуванні потреб споживачів та ринкової кон'юнктури. Дослідження ситуації в 9-ти регіонах та м. Києві, де спостерігається найбільша в Україні кількість інноваційно активних промислових підприємств виявило, що Харківська область є лідером України в цій сфері. Аналіз інноваційної

діяльності промислових підприємств Харківської області показав, що частка промислових підприємств, що впроваджувала інновації, є незначною, а частка реалізованої ними інноваційної продукції взагалі мало відчутна в загальному обсязі реалізованої продукції. Ключовим фактором стимулювання інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах є залучення державних та іноземних інвестицій на розробку, створення та реалізацію інновацій, оскільки станом на 2018 рік майже 85% всього обсягу фінансування інновацій складають власні кошти підприємств, що значною мірою гальмує інноваційний розвиток і, відповідно, підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств регіону. Без зміни ситуації, що склалась з державною підтримкою й регулюванням в галузі інновацій, підвищення конкурентоспроможності промислових підприємств України в найближчій перспективі та прискорення темпу їх інноваційного розвитку є проблематичним.

### **Список використаних джерел**

1. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г., Романко О.П. Конкурентоспроможність підприємства: планування та діагностика: монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

2. Савицька О.М., Лізягіна Д.С. Передумови формування стратегії маркетингових комунікацій на засадах системного підходу оцінювання рівня конкурентоспроможності та стану ресурсного забезпечення підприємства. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5378> (дата звернення 12.03.2021).

3. Стасюкова К.В. Напрями підвищення конкурентоспроможності підприємств м'ясної промисловості: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / Одеська національна академія харчових технологій. Одеса. 2019. 23 с.

4. Кобелєв В.М., Болтенко В.І. Оцінка конкурентоспроможності підприємства та фактори її підвищення. *Вісник НТУ «ХПІ»*. 2015. № 60 (1169). С. 60-64.
5. Космина О.М. Конкурентоспроможність і конкурентні переваги підприємства в сучасних ринкових умовах. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету «Економічні науки»*. 2013. № 1(2). С. 125-131. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau\\_2013\\_1\\_2\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znptdau_2013_1_2_17) (дата звернення 01.03.2021).
6. Философский энциклопедический словарь. М.: Советская энциклопедия. 1983. 840 с.
7. Приживара С.В. Управління як специфічний вид діяльності. *Державне будівництво*. 2012. №1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu\\_2012\\_1\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/DeVu_2012_1_9) (дата звернення 10.03.2021).
8. Одинцова Г.С., Дзюндзюк В.Б., Мельтюхова Н.М. Теорія та історія державного управління: навч. посіб. К.: Вид. дім «Професіонал», 2008. 288 с.
9. Балабанова Л.В., Кривенко А.В. Управление конкурентоспособностью предприятий на основе маркетинга: монография. Донецк: ДонГУЭТ им. М. Туган-Барановского. 2004. 147 с.
10. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. *Управління розвитком*. 2005. № 4 (182). С. 48-54.
11. Гавриш О.А. Принципи управління рівнем конкурентоспроможності підприємств. *Ефективна економіка*. 2013. № 10. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=1774> (дата звернення 03.03.2021).
12. Галелюк М.М. Система управління конкурентоспроможністю машинобудівного підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2008. №2. С. 15-21.
13. Діденко О.Є., Жураківський П.І. Модель управління конкурентоспроможністю підприємства. *Ефективна економіка*. 2017. № 5.

URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5590> (дата звернення 05.03.2021).

14. Кузьмін О.Є. Конкурентоспроможність підприємства (планування та діагностика): монографія. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2011. 180 с.

15. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств (теоретичні аспекти): монографія. Київ: ДАКККіМ, 2006. 160 с.

16. Лифиц И.М. Теория и практика оценки конкурентоспособности товаров и услуг. М.: Юрайт-М, 2001. 224 с.

17. Коледіна К.О. Економічна оцінка інноваційного розвитку промислових підприємств: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / Інститут економіки промисловості. Київ. 2018. 27 с.

18. Коваленко С.М. Управління факторами конкурентоспроможності підприємства: автореф. дис. ... канд. екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності) / Одеський національний університет імені І.І. Мечникова. Одеса. 2013. 23 с.

19. Харазішвілі Ю.М., Ляшенко В.І. Проблеми оцінки та інтегральні індекси сталого розвитку промисловості України з позицій економічної безпеки. *Економіка України*. 2017. №2 (663). С. 3-23.

20. Сталій розвиток промислового регіону: соціальні аспекти: монографія / О.Ф. Новікова, О.І. Амоша, В.П. Антонюк та ін. Донецьк: Ін-т економіки пром-сті НАН України, 2012. 534 с.

21. Офіційний портал Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України (Частка виробництв із використанням високих та середньовисоких технологій у структурі ВДВ). URL: [http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=docs\\_project](http://www.me.gov.ua/Documents/List?lang=uk-UA&tag=docs_project) (дата звернення: 10.03.2021).

22. Наукова та інноваційна діяльність України [за 2019 рік]: стат. зб. Київ: Інформаційно-видавничий центр Держстату України, 2020. 100 с. URL: <http://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 15.03.2021).



23. Коледіна К.О. Методичний підхід до оцінки рівня інноваційного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2020. №4. С. 88-95. URL: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&abstract=2020\\_04](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&abstract=2020_04) (дата звернення 14.03.2021).
24. Амоша А.И., Саломатина Л.Н. Инновационное развитие промышленных предприятий в регионах: проблемы и перспективы. *Экономика Украины*. 2017. №3. С. 20-34.
25. Статистичний щорічник «Харківська область у 2018 році». Харків: Головне управління статистики у Харківській області. 2019. 500 с.
26. Коледіна К.О. Аналіз інноваційної активності промислових підприємств Харківської області. *Бізнес Інформ*. 2020. №10. С. 67-73. URL: [https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&abstract=2020\\_10](https://www.business-inform.net/annotated-catalogue/?year=2020&abstract=2020_10) (дата звернення 10.03.2021).
27. Коледіна К.О. Вплив суми інвестицій на дохідність інноваційних проектів підприємств. *Економіка та суспільство: електронне наукове фахове видання*. 2018. №17. С. 265-272. URL: <http://economyandsociety.in.ua/> (дата звернення 13.03.2021).

### 3.4 DIGITAL TRANSFORMATION IS THE INTRODUCTION OF MODERN TECHNOLOGIES

***O. I. Laiko***

*Doctor of Economics, Senior Researcher, Deputy Director for Research at the  
Institute of Market Problems and Economic and Environmental Research of the  
National Academy of Sciences of Ukraine*

***N.E. Avanesova***

*Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Management and  
Public Administration*

*ORCID: 0000-0003-3636-9769*

*Kharkiv National University of Civil Engineering and Architecture*

Digital transformation is the introduction of modern technologies into the business processes of an enterprise. This approach implies not only the installation of modern equipment or software, but also fundamental changes in approaches to management, corporate culture, and external communications. As a result, the productivity of each employee and the level of customer satisfaction are increased, and the company gains a reputation for being a progressive and modern organization.

Digitalization of processes is relevant not only at the level of individual enterprises: entire industries choose this path of development for themselves as the only opportunity to meet the rapidly changing conditions of the surrounding world. Thanks to this, the digital transformation of industry, retail, the public sector and other areas is already changing the life of every person and every company.

Improving customer experience[1]:

Customers are one of the main drivers of digitalization. Every day they interact with commercial and government companies, many of which have already begun to transform their operations. In such cases, the client sees that modern technologies make processes faster and easier, and therefore expects such changes from other enterprises.

Digitalization technologies allow us to organize the most personalized interaction that most customers prefer. Digital communication channels, omnichannel, artificial intelligence, robotization - we already face all this in our daily life. For example, the digital transformation of banks could not do without chat bots, and pharmaceuticals are actively using modern mobile devices in their work. [2]

By customer experience, we mean not only interaction with the company of external customers, but also of internal customers. Digital transformation of processes optimizes the work of enterprise employees, thereby increasing the productivity of each individual team member. For example, automation of routine operations provides more time for solving really important and complex tasks.

#### Flexibility and acceleration of business processes

There is an expression: "Companies are fast or dead." In the digital economy, this phrase is more than relevant: if an enterprise does not use the capabilities of modern technologies, does not adapt to the crazy pace and peculiarities of doing business, it will not be able to compete with those who are already doing it.

To be successful, you need to be quick and flexible: change not when there is an opportunity, but when there is a need. Digital transformation of business processes is aimed at ensuring that companies make decisions quickly, quickly adapt their work to the requirements of the current moment and meet the needs of customers.

#### Innovative opportunities for business development

Business digitalization opens the way to innovative ways of enterprise development:

Cloud technologies allow several teams to work on one project at the same time and efficiently use company resources.

Using the Mobile First strategy, the company receives and monetizes mobile traffic, which by its indicators has already caught up with traffic from stationary devices

Ready-made solutions allow you to save time on solving problems. Various applications, extensions and connectors optimize the work of the company and require minimal time spent on their implementation and adaptation.

All of these and other digital transformation technologies have lowered the threshold for entry into many areas. Starting your own business and developing it has become easier thanks to the huge number of tools that digitalization of industries and enterprises provides.

Using modern technologies for working with data [3]

Information is a key resource in the modern world. Every second, humanity generates huge amounts of digital data that not only take up storage space, but also help companies do business. To take advantage of all the possibilities of available information, it is necessary to accumulate, structure and analyze it.

The digital transformation of the enterprise contributes to this thanks to progressive technologies, for example, Big Data (big data) or Artificial Intelligence (AI, artificial intelligence). They are aimed at processing flows of information, based on which you can make decisions, adapt offers for specific customers and predict their behavior.

Partnership and collaboration [4]

It is difficult to imagine a successful modern business without partners. Digitalization opens up new opportunities for collaboration with other companies - and these opportunities are truly surprising. For example, thanks to modern technologies, geography is no longer an obstacle to work: you can conduct business and look for partners anywhere in the world. And the open API makes collaboration even easier and more convenient. For example, in the digitalization of finance, incl. banking industry, APIs have been in use for several years.

It is also worth remembering that without digitalization it is impossible to become the best or work with the best. Leading companies are already implementing digital transformation strategies in their lives and want to partner with those who match their level of development and share their values.

Digitalization has touched every business sector to one degree or another, and this is just the beginning. Enterprises aimed at success and development must accept the challenges of the modern economy - only in this case they can become leaders. This is where digital transformation will help them.

## Conditions of digital transformation and the conditions of success Strategy

An employee of the company who is responsible for the digital transformation of the enterprise (be it a CEO, CTO, CIO or other authorized person) must clearly understand its need for these conditions. Research by 451 Research shows that 60% of companies that have chosen the digital path for themselves do not have a corresponding approved strategy. This is the road to nowhere.

Without a clear strategy and vision, it is impossible to successfully digitalize a company of any size - you need to understand exactly how digitalization will help an enterprise move in the right direction and achieve its goals.

An important point: digital transformation is a long-term project that requires a systematic and serious approach. But even after the successful implementation of such a complex process, it is impossible to stop: you need to constantly develop the company, taking into account new technologies and developments.

### Motivated team [6]

The development of modern technologies, which are the basis of digitalization, is characterized by an interesting feature: every year the developments are becoming more customer-oriented, that is, their use becomes more and more simple and convenient. For example, the Creatio b business process management solution includes low-code tools that allow you to independently launch the system and customize it to the needs of the enterprise using custom settings.

In such conditions, the motivation of top management and employees responsible for transformation comes to the fore. Team members must understand the purpose of the change, be imbued with the idea that digitalization is not an option, it is a requirement of today, and convey this idea to all staff. Only if the team understands the importance of the process, the ultimate success is possible.

### Personnel adaptation

The introduction of digitalization technologies is just one step. Often, business owners and change managers find that the most difficult part is adapting the team to the updated business processes. Transformation concerns every employee of the

enterprise, in connection with which it will be necessary to carry out a number of activities that will allow people to master new processes and technologies.

Such events include trainings and master classes in which the personnel receive the necessary skills to work in the updated conditions. It is also worth noting that modern technologies themselves become assistants in adaptation: for example, the development of UX design makes the program interface intuitive, and artificial intelligence helps to process data faster and make optimal decisions.

#### Digitalization technologies [2]

A meticulous strategy, a professional team and motivated employees are a significant but incomplete part of the elements required for a successful business transformation. The digitalization system also includes a special toolkit, in synergy with which qualitative changes are possible.

For example, Creatio software is developed on the basis of two modern concepts: Business Process Management (BPM) and Customer Relationship Management (CRM). Automation of actions, predictive functions, application of Agile principles are only a small part of what Creatio offers for effective digitalization of enterprises.

Cloud technologies, user-friendly interface, ready-made integration solutions and other advanced technologies make products based on the Creatio platform indispensable for large and medium-sized enterprises. And numerous tools for customizing the system allow companies to be flexible and quickly change business processes depending on the changing market conditions. In the future, the pace and scale of digitalization will only increase. So why not be at the forefront of those who are changing the future now? [6]

The main subject in shaping the agenda (both in Ukraine and in the Eastern Partnership region) in this area is the National Commission for State Regulation in the Field of Communications and Informatization (NCCIR). In 2018, the NCCIR, on behalf of Ukraine, dominates the Network of Electronic Communications Regulators of the Eastern Partnership countries. According to the Joint Working Paper “Eastern Partnership - 20 Expected Results by 2020”, partner countries will have to develop

frequency strategies agreed between themselves and the EU. But at the moment such a strategy is not being developed in Ukraine.

At the same time, the Network of Electronic Communications Regulators of the Eastern Partnership countries has initiated the process of harmonizing pricing and reducing roaming tariffs among partner countries.

The basis for this process has been laid - the corresponding study provides an overview of the international roaming markets and the legal framework in the Eastern Partnership countries, as well as recommendations for the implementation of a harmonized approach. Despite the extensive discussions, Ukraine has not yet taken significant steps to develop a national strategy for the development of broadband access (BBA) to the Internet. Such a document, in fact, should become a starting point in the development of the necessary infrastructure for the harmonization of digital markets.

In the context of the current situation [8]:

NKRSI today does not have sufficient powers to properly carry out regulatory functions in accordance with EU standards. Partly in this regard, the following problems arise: lack of complete information on the situation in the provision of ICT services in the country; lack of a systematic analysis of European experience (including the experience of the EaP countries) in the implementation and use of modern ICT services and technologies; lack of a unified agreed methodology for collecting and processing information on the development of digital infrastructure; lack of a single coordination center for strategic planning of the development of this area; the gap between the demand and the technical supply of broadband connection.

Priority recommendations:

Annex XVII to the Association Agreement requires that the approximation of the telecommunications legislation of the parties begins with the development of a roadmap. The card must be developed and approved within six months of the entry into force of the Agreement (that is, by April 1, 2018). Only after this should work begin on the approximation of legislation. Ukraine has not yet approved such a map.

In the future, the following steps are necessary, which should be included in the agenda of the responsible authorities:

In the field of legislative and regulatory support [8]:

- introduction of a definition of the term "broadband Internet access";
- introduction of broadband access at a fixed location as a universal service;
- development of technical requirements for broadband access;
- creation of a system for monitoring the quality of broadband access services to protect consumers' rights;
- creation of a legislative mechanism that will provide local governments with opportunities to assist telecommunications operators.

Analysis of the current state of broadband access.

Creation of a unified database of telecommunication networks infrastructure, subjects of the telecommunications market and infrastructure mapping.

The beginning of monitoring the state of the digital infrastructure (including analysis of the state of competition between all service providers in the digital markets of Ukraine, analysis and monitoring of the compliance of Ukrainian legislation with EU standards in the field of telecommunications).

Implementation by the state of motivational tools for both users and providers.

Trust and security in the digital economy

In the context of the expected results of the Eastern Partnership policy:

In 2017, Ukraine adopted the law "On electronic trust services" (in fact, it is a technical translation of the European Regulation on eIDAS regulation), which will come into force in November 2018. And on May 9, 2018, the law "On the basic principles of ensuring the cybersecurity of Ukraine" came into force, according to which a government team to respond to computer emergencies, CERT-UA, should be created in Ukraine. In the future, it should be connected with similar groups in the EU (EU CERT) and all partner countries.

Thus, within the framework of the Eastern Partnership policy, Ukraine has already taken the first steps towards the creation of a pilot cross-border electronic



signature system and a regional system for the provision of cross-border digital services for business together with the EU. But a number of obstacles still have to be overcome.

In the context of the current situation [2]:

The existing laws in Ukraine "On electronic digital signature" and "On electronic documents and electronic document management" need to be updated in accordance with the Association Agreement in the context of the transition to a full-fledged regulation of trusted electronic services. The Law of Ukraine "On the Protection of Information in Information and Telecommunication Systems" also

Requires harmonization with the new legislation. And these are just the first necessary steps. It is important to continue working on the further implementation of the provisions of the Law "On Electronic Fiduciary Services" after its adoption - more than 25 normative acts and an even larger list of standards are on the way. The issue of verifying the electronic digital signature at the time of depositing archived electronic documents remains unresolved. Therefore, in the short term, the transfer of state institutions to electronic document management may remain only "on paper".

Priority recommendations:

Develop / adapt regulations for the implementation of the Laws of Ukraine "On electronic trust services" and "On the basic principles of ensuring the cybersecurity of Ukraine". Namely: to lay the foundations of normative and technological regulation for the sphere of electronic identification and create conditions for the legalization of new technologies; revise and agree on the lists and content of electronic trust services; legally clearly define the need for electronic digital signatures as a component of an electronic document in the implementation of e-government and e-democracy.

Support publicly owned electronic fiduciary service providers regardless of market fluctuations and trends.

Develop a new plan for the implementation of the Cybersecurity Strategy of Ukraine, agreed with European partners and all stakeholders.

Electronic commerce (eCommerce, eCustoms and eLogistics)

In the context of the expected results of the Eastern Partnership policy:

Today, Ukraine does not have a national roadmap for the creation of harmonized e-commerce systems between the countries of the Eastern Partnership in accordance with EU norms. Information regarding the conduct of any research for the preparation of the roadmap, as well as in the field of e-logistics (including the implementation of a digital transport corridor between the Baltic countries and the Black Sea) is not publicly available.

At the same time, the issue of harmonizing the regulatory framework in the field of e-commerce, customs clearance and e-logistics with the relevant EU regulatory legal acts remains open, since today there are a number of gaps in this direction. All these factors call into question the timely implementation of pilot systems - a cross-border e-commerce system and a system for the functioning of a digital transport corridor between the Baltic and Black Seas.

In the context of the current situation:

It should be noted that activities related to e-commerce are not provided for in the plan for the implementation of the Concept for the Development of the Digital Economy and Society of Ukraine for 2018-2020, which casts doubt on the priority of the development of this segment for the state in the near future.

At the same time, today there are a number of problems that must be eliminated by the instruments of state policy, these are [1]:

- lack of declared mechanisms for electronic settlements;
- the activity of the majority of subjects of electronic commerce is not legally regulated (except for the field of marketing and transactions using the offer);
- the issue of using electronic trust services as a component of electronic commerce has not been settled;
- there is no unified system of protection and regulator of consumer rights in the field of electronic commerce;
- lack of institutional mechanisms to create an effective system for protecting personal data in this area.

Priority recommendations:

Provide the function of forming and implementing state policy in the field of electronic commerce to the Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine.

Initiate the development of a concept and a roadmap for the development of e-commerce in Ukraine with the participation of all interested stakeholders.

Conduct a comprehensive expert analysis of the current legislation of Ukraine for the implementation of Directive 2000/31 / EC of the European Parliament and the Council of the EU (Directive on electronic commerce).

#### Digital skills

In the context of the expected results of the Eastern Partnership policy:

As of today, a discourse has not yet begun in Ukraine on the development of a national strategy for the development of digital skills and the creation of a national coalition for digital skills and digital jobs. The prerequisites for this appeared with the formation of the Coordinating Council for the Development of the Digital Economy and Society (under the Ministry of Economy), within which a working group on digitalization of education is already operating. The coordinated actions of this structure will create all the necessary conditions for achieving the expected results of the Eastern Partnership policy until 2020.

In the context of the current situation:

In Ukraine, there is not a single state initiative, program, strategic document, vision aimed at creating an integrated national system for the development of digital literacy. Also, at the state level, there are no tools for monitoring and assessing digital skills and competencies. Because of this, it is difficult to determine the vector and concrete actions for the development of the sphere of digital skills and competencies in Ukraine in the near future. At the legislative level, such basic concepts as “digital skills” and “digital competencies” have not yet been even defined. The lack of a comprehensive methodology for conducting the necessary studies of the situation in the field of the development of digital skills and competencies makes it impossible to develop a methodology for measuring and introduce independent certification of the level of digital skills in accordance with the needs of the labor market. The

methodology for collecting statistical data by state statistical bodies is far from perfect for conducting a proper analysis of the situation in the field of development of digital skills and competencies. Thus, this industry is one of the most unregulated in the field of harmonizing digital markets.

Priority recommendations [4]:

Develop a comprehensive national digital skills and competencies strategy in Ukraine.

Initiate the creation of a Coalition for Digital Skills and Jobs in Ukraine based on the Coalition for Digital Skills and Jobs in the EU.

Develop a list of digital skills and competencies for target audiences of certain industries in Ukraine based on the Digital Competence 2.0 framework.

Develop a comprehensive methodology for conducting research on the situation in the development of digital skills and competencies in Ukraine.

Ensure the introduction of an improved (based on Eurostat) national system of indicators for the development of digital skills and competencies in the national statistical system.

Conduct an independent study of the level of digital skills in different population groups.

ICT Research, Innovation and Startup Ecosystems

In the context of the expected results of the Eastern Partnership policy:

In Ukraine, no national roadmaps have been developed to stimulate the development of ecosystems in partner countries. Also, a map of the digital innovation ecosystem has not been created, which would define the roles of all participants in the process. Accordingly, the existing prototypes of the ecosystem for research, innovation and start-ups in the field of ICT in Ukraine are currently completely unstructured.

Despite the fact that the Association Agreement defines scientific and technical cooperation and information exchange as one of the main tools for the development and improvement of technologies, and the integration of research and innovation systems and programs of the Eastern Partnership in the EU is a key task

until 2020, scientific and technological potential in Ukraine continues to decline after the signing of the Agreement. [2]

In the context of the current situation:

In this area, there are no effective mechanisms for cooperation and information exchange in the field of science, innovation and the information society, both within the country and within the Eastern Partnership region and between Ukraine and the EU. Particular attention is required to certain areas of using digital technologies and networks for research and dissemination scientific information and knowledge. In addition to the existing problems of lagging domestic research and digital infrastructure, lack of sufficient financial resources for their development, consultations on Ukraine's participation in European research and electronic infrastructures by the Ukrainian side are not carried out systematically. Our country is not represented in the relevant groups dealing with these issues.

This deepens the digital and technological divide between Ukraine and the EU, weakens the possibility of Ukraine's participation in the EU innovation strategy, and negatively affects the solution of national and global challenges.

The main reasons for the situation are [4]:

- 1) ineffective research management system and their low level;
- 2) low level of demand for innovations from the real sector of the economy;
- 3) low level of consolidation of efforts of the leading stakeholders both at the level of government bodies and at the level of individual organizations.

Priority recommendations:

Ensure Ukraine's participation in the creation of a European cloud on open science and start preparing the National Cloud Initiative strategy.

Develop and implement national roadmaps for the development of digital and technological infrastructures.

Create a map of the digital innovation ecosystem and key stakeholders in Ukraine.

Initiate the creation of open innovation ecosystems based on online platforms.

Promote adherence to the European policy of open science and open innovation in the Common Research Space.

Provide state support for the participation of the best Ukrainian research centers and scientists in national and European digital infrastructures.

Ensure the creation of a system of credit and tax incentives for the development of innovative activities.

Ensure joining the European Startup Network and online platforms, inform domestic stakeholders about the relevant EU structures.

Develop a system for financing ICT research and innovation on a competitive basis in cooperation with industry.

Electronic health [4]

In the context of the expected results of the Eastern Partnership policy:

As in most other areas, the development of a national roadmap for the harmonization of e-health systems among partner countries has not been carried out in line with EU regulations. The process of harmonizing legislation is at an early stage. Accordingly, the creation of pilot cross-border e-health services in the region is being postponed. But it should be noted that the technical prerequisites for this have already been created in Ukraine along with the introduction of the eHealth digital service infrastructure.

In the context of the current situation [1]:

A number of problems need to be addressed first. These are:

1) the lack of mechanisms for the exchange of information between medical information systems, incl. due to the lack of own standards of the Ministry of Health of Ukraine for storing and transferring information within medical information systems;

2) the lack of a legislative framework focused on the protection of personal medical data of patients;

3) low level of digital skills among representatives of the medical sector and the general population.

Priority recommendations:

Ensure the creation of a unified medical information space for making effective management decisions at all levels.

Follow the recommendations from the report From innovation to implementation - eHealth in the WHO European Region:

- develop national legislation to protect the confidentiality of medical data in electronic formats and to ensure respect for the individual rights of patients;
- develop and implement policies or legislation to control data quality and transmission standards in support of e-health;
- periodically review national legal instruments related to e-health in order to take into account technological changes as well as changes in the health information landscape.

In this situation, for the transition to practical effective actions in all areas of digital harmonization in Ukraine, it is necessary to develop a pool of strategic documents, synchronized with each other and supported by careful analysis.

Otherwise, decision-making actors will not be able to properly coordinate their actions, respond to the challenges of the rapid development and globalization of information, communication and digital technologies.

And the processes of fulfilling obligations within the framework of the Eastern Partnership policy and the Association Agreement have every chance of being threatened, despite the presence of isolated successes in individual sectors.

World scientific community is increasingly interested in digital transformation in the economy. More than 185 countries already approved strategies for digitalization of the economy and its individual industries, actively implementing digital technologies that change people's lives literally "before our eyes".

So, for the last 20 years the population of the planet, Internet access increased from 4% to 40% [1]. According to BCG, the robotics market in 2017 year amounted to 32 billion dollars. US, and by 2025 it will be 87 billion dollars. USA. By the beginning of 2021 over 50% of businesses will spend more on chatbots each year than on developing mobile applications. On in the foreground will be virtual assistants, which are not tied to specific mobile applications. In 2019, 260 million

will be used in the world industrial robots [2]. However, the main focus of scholars and practitioners so far is on the practical aspects of digitization, and the theoretical basis is still insufficiently developed.

Businesses are rapidly replacing traditional interactions with digital ones using cutting edge technology. Very often, transformation occurs not because businesses decide so, but because they need it in order to survive. The demand for effective digital technologies for business has grown in the market today, and enterprises that have not been able to adapt to the new digital consumer model are likely to cease to exist.

Businesses that embrace and embrace change, and are able to adapt to more flexible working models, have more potential for success than ever. This is due to the fact that digital transformation covers all aspects of business and offers effective ways to improve them along with the development of digital technologies.

Process improvement [4]: New technologies enable businesses to automate simpler processes and eliminate intermediate steps in more complex processes. This increases the flexibility of enterprises, which can now use their human resources much more efficiently.

Finding new sources of income: With the advent of new technologies, new ways of making money are opening up that may not have been available before.

Personalized customer service with great engagement: Today's customers expect businesses to listen to their opinions and meet their specific needs. Modern technologies are so developed that they can solve all these problems.

However, to leverage digital data effectively, businesses must continually deploy, test and leverage emerging technologies to better adapt and be prepared for the future. While adopting new technologies is a riskier approach than using existing systems and devices, the potential and rewards are enormous.

Despite the differences in digital transformation processes in each enterprise, there are a number of key, common to all stages.



Creating a plan that takes into account all the business needs of the enterprise: at the beginning of the digital transformation process, it is very important to determine the directions of development, as well as a set of technologies that will help in this development. At the same time, enterprises must make an inventory of their resources, highlighting those that require modernization. At this stage, it may be necessary to re-prioritize projects in response to new business needs, as well as identify gaps and gaps that can become an obstacle to digital transformation.

Teaching employees how to work with new technologies: This process can be challenging because in traditional business models, employees only had to know certain systems that were planned to be used for many years to come. For the success of digital transformation, employees must be prepared for any changes in work processes, if these changes are necessary to improve efficiency and productivity. This readiness means both the ability to think creatively and the knowledge of the potential of new technologies and the ability to use them with maximum efficiency.

Rejection of outdated technologies: very often enterprises spend a lot of money only to support and maintain their outdated technologies, which are no longer profitable and are not able to support the digital processes in demand in the market. This is because upgrading old technologies is difficult and too expensive [2].

The retention of old technologies also hinders the development of the enterprise as a whole. Maintaining legacy technologies is a huge waste of valuable resources that could be spent on technologies that are easier to use, improve customer experience, and / or accelerate data analysis.

Since digital transformation looks different for every company, it is difficult to provide a single definition that applies to everyone. In general, digital transformation is the introduction of modern technologies into the business processes of an enterprise [3].

This approach implies not only the installation of modern equipment or software, but also fundamental changes in approaches to management, corporate culture, and external communications. As a result, the productivity of each employee

and the level of customer satisfaction are increased, and the company gains a reputation for being innovative and modern.

With the introduction of modern technologies, transformations affect the entire company, improve safety culture, and create new tools for making a profit. For such a transformation, you need to analyze the current state of the enterprise, set goals, appoint a responsible person and control the process.

Digitalization in an enterprise is necessary to increase the speed of decision-making, variability of processes, and reduce the number of employees involved in the work.

liberation of employees from paperwork, after which they spend more time in production, fix hazards, develop measures to eliminate them;

enhancing the production safety culture thanks to effective electronic tools for training, knowledge testing, and skills development. For example, VR technologies;

reducing violations due to a tuned system for monitoring compliance with requirements, using smart vision [2].

The main tasks of digitalization for the organization:

Optimization of business processes.

Such technologies can completely automate certain processes that require manual labor, as well as partially get rid of intermediate stages. As a result, they significantly save time and human resources, increase the flexibility of companies and work efficiency.

New sources of income.

Digitalization tools open up access to profit from sources that were not previously possible to use.

Improving the quality of service.

New technologies make it possible to instantly respond to customer requests, faster, and better meet their needs. This significantly increases the quality of service and increases customer loyalty.

Safety transformation culture level. This is the basis of modern production. This is such behavior when an employee follows all instructions, rules, regulations even at the moment when there is no supervision over him.

The development of a culture of industrial transformation, investing there effort, time, investment; additional input of competencies at the enterprise to improve it.

The level of its raising is a long process, the culture cannot be changed in a few months, but it must be introduced to the enterprise. It depends on the position of the staff at all levels, their reaction to the conditions, which are interpreted by the management. How to develop a safety culture

We recommend the introduction of the following elements into the industrial safety management system:

You need to start with the head. The first step is to appoint a qualified, responsible employee who is ready to make a difference.

Give answers to the following questions: what kind of production do you want to work in and what to avoid?

Choose tools that fit the culture of the company (management style, firm life). But keep in mind that copying Western practices is ineffective.

Build collaboration on security issues at all levels of employees: from workers to top managers. Each needs its own measures. At the first stage, resistance is inevitable; it is necessary to purposefully change people's attitude towards security.

Use feedback to improve processes so that they work in reality, not on paper.

Now the demand for professions associated with the performance of some formalized tasks is actively decreasing. New roles are emerging, therefore, specialists with digital "dexterity", that is, the ability and ability to use technology to automate business processes and improve them, are in demand.

Moving on to the specific competencies that companies need for an employee who could be involved in the implementation of digital changes in the enterprise, these are:

- skills related to project management, knowledge of new techniques (Agile, Scrum, Kanban, etc.);
- adaptability, work in conditions of uncertainty;
- possession of technologies working with big data, new directions, visualization tools;
- continuous learning, ability to solve problems on a turnkey basis.

These skills are now required for a specialist or head manager who will be involved in the digitalization of the company.

#### Transformation strategy

At the level of a medium-sized enterprise, we see it in the following format:

- description of specific goals;
- approval of terms;
- consider all types of activities;
- resources: money, time, people;
- content of stages, algorithms;
- distribution of the area of responsibility;
- taking into account the current and desired state;
- Information Security;
- portfolio and project analysis;
- development scenarios;
- stages of control;
- the timing of the strategy revision.

Application of digital technologies. The enterprise implements:

Production safety system.

It is necessary for the effective management of health and safety processes in the company. Allows you to assess, predict the current, future state of HSE for making timely, objective decisions.

Management system for regulatory and technical documents.

They create a single window for external and internal documentation of the enterprise, ensure control of requirements, and make timely updates. This tool protects the intellectual property of the company, increases the level of compliance with technical requirements.

Knowledge and innovation management system.

It is necessary for the creation, preservation, distribution, application of knowledge valuable for the enterprise. This is quick training, checking the knowledge of personnel, storing, analyzing, developing measures right inside the system.

Trainers with VR technology.

Virtual interactive 3D simulators allow you to train personnel quickly, efficiently, without risk to equipment, production cycle. This is possible even in the face of growing complexity of technology, increasing plans, and a shortage of qualified personnel. The use of figurative memory improves learning outcomes by 1.5-2 times. Simulators can be created for training, instruction.

Video control using computer vision. [8]

Automatically capture, process images of both stationary and moving objects by computer means. The system analyzes whether gloves are worn, the correct boots, a hard hat, overalls are unbuttoned / buttoned. In case of violation, she will signal, give information to the control panel to the head for taking action. In our practice, video monitoring gives results, raises the level of safety culture at the enterprise.

For example, the use of such analyzers by workers in hard-to-reach places or where they are. Monitor the condition of a person performing work in hazardous conditions. This allows you to take timely action in emergency situations.

The importance of governance[8]

Without the introduction of a transformation management system, nothing will change by itself. I present the Beckhard and Harris model, which is used for enterprises, consisting of 5 stages:

Internal organizational analysis - identifying forces against change, the current situation.

Why and what changes are needed, definition of goals.

Gap analysis - the current state of the company depending on the desired outcome.

Action planning - evaluating the present from the perspective of the future to determine the work to be done.

Transition Management - Implementing the plan through effective collaboration, role assignment.

Conclusion: recommendations for managers. Accept that digital transformation is inevitable. Understand how it is now. Do research on what can make a difference.

Prioritization - defining the stages of change.

To do this, you need to create a working group as part of the transformation, attract external experts, conduct an analysis, develop a roadmap and oversee the project. The sooner you start transforming, the better for your business.

## References

1. OECD (2017), OECD Digital Economy Outlook 2017. – OECD Publishing, Paris. [Electronic resource]. – Mode of access : <http://dx.doi.org/10.1787/9789264276284-en>.

2. Eric Gons, Lacy Ketzner, Brad Carson, Thomas Peddicord, Greg Mallory (2018). How AI and Robotics Will Disrupt the Defense Industry [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.bcg.com/publications/2018/how-ai-robotics-will-disrupt-defense-industry.aspx>.

3. Яненко І. Г. Передумови впровадження концепції «Індустрія 4. 0» в Україні // Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». – 2018. – № 6. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.inter-nauka.com/issues/2018/6/3623>.

4. Яненко І. Г. Індустрія 4. 0 в Україні : стратегічні акценти впровадження // Бюлетень Інституту стратегічних досліджень імені Голди Меїр. – 2018. – № 8. – С. 20–25.

5. Scalabre O. (2015) Embracing Industry 4. 0 – and Rediscovering Growth [Electronic resource] / BCG – Mode of access : <https://www.bcg.com/capabilities/operations/embracing-industry-4.0-rediscovering-growth.aspx>.

6. Schwab K. (2015) 5 ways of understanding the Fourth Industrial Revolution [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.weforum.org/agenda/2015/11/5-ways-of-understanding-the-fourth-industrial-revolution/>.

7. Schwab K. (2015). The Fourth Industrial Revolution. Foreign Affairs [Electronic resource]. – Mode of access : <https://www.foreignaffairs.com/articles/2015-12-12/fourth-industrial-revolution> – Accessed : 12Jul.2017.

8. Brunelli J., Lukic V., Milon T., Tantardini M. Five Lessons from the Frontlines of Industry 4. 0 (2017) [Electronic resource] / BCG – Mode of access : [http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Five-Lessons-from-the-Frontlines-of-Industry-4.0-Nov2017\\_tcm9-175989.pdf](http://image-src.bcg.com/Images/BCG-Five-Lessons-from-the-Frontlines-of-Industry-4.0-Nov2017_tcm9-175989.pdf).

9. Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 рр. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/pro-shvalennya-koncepciyi-rozvitku-cifrovoyi-ekonomiki-ta-suspilstva-ukrayinina-20182020-roki-ta-zatverdzhennya-planu-zahodiv-shodo-yiyi-realizaciyi/>

### 3.5 ІННОВАЦІЇ ЯК ФАКТОР ПОДОЛАННЯ ЗАГРОЗ В УПРАВЛІННІ АГРАРНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

***С.Ю. Боліла***

*канд. с.-г. наук, доцент кафедри менеджменту та інформаційних технологій, доцент*

*ORCID ID: 0000-0002-9689-6774*

*Херсонський державний аграрно-економічний університет*

Аграрний сектор має особливе стратегічне значення для України як з точки зору продовольчої безпеки, оскільки виробляє життєво необхідну продукцію для споживачів, так і соціальної зайнятості майже третини населення країни. В той же час негативні явища, що є наслідком економічної кризи в країні, в тому числі пов'язані з пандемією, та незавершеності трансформаційних процесів в аграрній галузі вимагають негайного вжиття заходів для відродження виробництва й переходу до стадії прогресивного розвитку на підґрунті інноваційних факторів.

Розвиток аграрної сфери повинен бути спрямований в інноваційному руслі через формування чітко визначеної стратегії, налагодженого дієвого механізму управління процесом і відповідної управлінської системи ресурсного забезпечення.

Не дивлячись на те, що проблеми планування й управління інноваційною діяльністю розглянуто в численних працях науковців [1-8], в той же час багато питань ще залишаються дискусійними та недостатньо висвітленими. На нашу думку, слід приділяти більше значення конкретизації напрямів розвитку інноваційної діяльності в аграрній сфері й формуванню механізмів управління ресурсами, як на національному, так і на регіональному рівні з огляду на особливості галузі.

На сучасному етапі аграрна політика держави спрямована на трансформацію сільського господарства і пов'язаних з ним галузей. Тому



інноваційний розвиток, структурне і технологічне оновлення сільськогосподарського виробництва а також створення нових підприємницьких структур, використання наукових підходів при управлінні підприємствами виступає тією рушійною силою, що здатна забезпечити збільшення виробництва, зниження її собівартості, формування доходів для сплати податків, створення внутрішньогосподарських фондів нагромадження і споживання.

Темпи науково-технічного прогресу в аграрному секторі залежать безпосередньо від ефективності роботи аграрної науки, яка продукує нові ідеї, що потім у разі економічної доцільності стають об'єктом масового тиражування у іншій сфері інноваційного циклу – наукових та виробничих об'єднаннях. Безумовно відпрацювання організаційно-економічного механізму роботи всієї інноваційної сфери у ринкових умовах матиме вирішальне значення у темпах економічного росту сільського господарства в майбутньому.

Поліпшення інноваційної діяльності в аграрному секторі може бути здійснено через ряд заходів на державному і галузевому рівнях, в сфері наукової діяльності, а також на рівні підприємств.

На державному рівні необхідним є: належне правове забезпечення інноваційної діяльності, яке б стимулювало науково-технічний прогрес; створення системи державного страхування від ризику для проведення наукових досліджень та їх впровадження у виробництво; завершення формування державної системи управління інноваційною діяльністю на усіх рівнях; посилення взаємодії і координації існуючих органів управління і суб'єктів інноваційної діяльності; здійснення інтеграції галузевих і регіональних організацій з міжнародними структурами розвитку інноваційної діяльності; державна підтримка інтегрованих складних систем агробізнесу шляхом надання банківських довготермінових кредитів з пільговою процентною ставкою; оцінка потреб українського ринку в основних видах сільськогосподарської продукції, ресурсів для її одержання і прогнозування їх на майбутнє з урахуванням перспектив розвитку економіки; реалізація в

повному обсязі національних, галузевих і регіональних цільових науково-технічних програм; розвиток прогресивних форм організації інноваційної діяльності в аграрному секторі.

В сфері наукової діяльності слід більше уваги приділяти перебудові системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах на перспективу, а також пропозицій виробників; створенню галузевого фонду передачі нових технологій сільськогосподарським підприємствам; визначенню пріоритетних напрямів розвитку наукових досліджень і розробок в аграрній сфері, врахуванню цих пріоритетів при розподілі державних коштів, фінансуванню пріоритетних пошукових наукових досліджень; створенню системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності з використанням сучасних засобів інформації; створенню системи моніторингу на підприємствах галузі.

Дуже велике значення для інноваційного процесу має безпосередній товаровиробник, а саме сільськогосподарські підприємства. На цьому рівні необхідно впровадження принципів інноваційного управління з урахуванням таких ринкових чинників, як забезпечення більшої гнучкості виробництва у зв'язку з необхідністю широкого пристосування до мінливого попиту на ринку, економії енергоресурсів і зниження матеріальних витрат; реалізація основних засад інноваційної політики підприємства шляхом розробки відповідної програми, що в ній відбиваються взаємозв'язані за термінами, ресурсами і виконавцями основні цілі, завдання й етапи реалізації інновацій на перспективу; посилення активності ринкової стратегії; вихід на зовнішні ринки, в тому числі країн далекого зарубіжжя.

При запровадженні системи інноваційного управління на підприємствах необхідно використовувати принципи системності, комплексності, динамічності та інші, основою яких є наукові підходи до управління.

З використанням принципів системності спочатку знаходиться місце певної теми, що хвилює агровиробника, в системі проблем, потім вона розглядається як складова системи більш високого рівня, що має вхід, вихід,

зв'язок з зовнішнім середовищем і зворотний зв'язок, тобто вивчення проблеми здійснюється від абстрактного до конкретного.

Сутність відтворюючого підходу полягає в проведенні ідеї, що майбутній стан системи, або параметрів інноваційного управління на сільськогосподарському підприємстві повинен бути на більш високому рівні, ніж сьогоднішній. Тобто всі методи та засоби управління повинні бути націлені на економію часу в глобальному масштабі за життєвий цикл об'єкту, починаючи з стратегічного маркетингу і завершуючи його утилізацією після використання. Основний шлях економії часу – підвищення якості управлінського рішення, інформації, документів, систем, продукції, послуг, робіт задля підвищення якості життя споживачів.

Комплексний підхід в діяльності підприємства виражається в одночасному вивченні технічних, економічних, екологічних, соціальних, психологічних, організаційних аспектів рішення проблеми або підвищення рівня конкурентоспроможності.

Використання динамічного підходу до управління підприємствами полягає в розгляді будь-яких явищ, процесів, об'єктів в динаміці, в їх діалектичному розвитку.

Використання маркетингового (клієнторієнтованого) підходу полягає в прагненні забезпечити високу якість будь-якої системи на основі вивчення аграрного ринку, використання наукових підходів і сучасних методів інноваційного менеджменту. Якщо “вихід” кожної системи буде високої якості, то і “вихід” глобальної системи буде високої якості і, навпаки, при низькій якості “виходу” стратегічного маркетингу і будь-якому рівні якості наступних підсистем (НДДКР, ОТПВ ...) якість ”виходу“ інноваційного циклу як глобальної системи буде низькою (на “задовільно” або “погано”).

Інтеграційний ( взаємодії, партнерства) підхід до управління полягає у встановленні взаємозв'язків і поглиблення взаємодії, співробітництва за стадіями життєвого циклу аграрного підприємства, за складовими системи інноваційного управління, між суб'єктами і об'єктами управління по вертикалі і

горизонталі. Цей підхід повинен використовуватися при оптимізації сукупних витрат за стадіями життєвого циклу агровиробника, максимізації корисного ефекту використання об'єкту у споживача, забезпеченні організованості системи інноваційного управління.

Нормативний підхід допомагає встановлювати економічно обґрунтовані нормативи витрат ресурсів, якості продукції, що випускається на основі інновацій, організації виробництва і праці. Подальша автоматизація системи менеджменту як одна з тенденцій економіки в умовах 4-ої промислової революції неможлива на основі лише якісних вимог, потрібні обґрунтовані, виражені кількісно нормативи управління.

Оптимізаційний підхід орієнтується на оптимізацію будь-яких параметрів системи інноваційного управління (параметрів ринку, якості, витрат, організації) на основі використання наукових підходів (в тому числі нормативного) і сучасних методів аналізу, прогнозування і оптимізації. Цей підхід треба використовувати для рішення конкретних завдань за конкретними об'єктами в конкретний період часу.

Процесний підхід передбачає розгляд будь-якого управлінського процесу як ланцюга послідовних, взаємопов'язаних функцій по стратегічному маркетингу, плануванню, організації процесу, обліку і контролю, мотивації, регулюванню, об'єднаних в єдиний цикл функцією координації.

Адміністративний підхід використовується для опису впливу на інноваційний менеджмент законодавчих систем державного і регіонального рівнів, адміністративних нормативних актів на рівні організації (аграрного підприємства, фірми, корпорації, холдингу). Слід також враховувати вплив на ефективність інноваційного менеджменту взаємопов'язаних міжнародних, державних і фірмових нормативних актів.

Функціональний підхід допомагає чітко розмежувати методи формування колективів, вдосконалення продукції, що випускається, створення нововведень за цілями, потребами, функціями, що необхідні споживачам на “виході” систем, від методів вдосконалення існуючих об'єктів (так званий “предметний підхід”).

При використанні функціонального підходу створюються зовсім нові об'єкти, а при використанні предметного підходу вони лише поліпшуються.

Використання поведінкового підходу націлено на розвиток людського капіталу, накопичення інтелектуального потенціалу в аграрній сфері; перехід від вкладень інвестицій в просте відтворення до вкладень їх в розвиток знань; створення нововведень не лише заради економії ресурсів, а й для вирішення проблем розвитку особистості, підвищення якості життя. Використання поведінкового підходу потребує більш глибокого вивчення психології особистості і переорієнтації структурної політики на інновації.

Ситуаційний підхід допомагає при розробці методів планування і реалізації альтернативних варіантів управлінського рішення, адаптованих в умовах високої невизначеності зовнішніх і внутрішніх факторів до конкретних ситуацій. В умовах нестійкої економіки прогнозування стратегічних ситуацій і вибір найкращого варіанту при реалізації рішення є неодмінним фактором зниження ризику в інноваційній діяльності аграрного підприємства.

Всі вищеназвані підходи не дублюють, а доповнюють один одного, розкривають різні аспекти системи інноваційного управління, що дає змогу підвищити гнучкість виробництва і забезпечити комерційний успіх інноваційного продукту в аграрному секторі економіки.

Інновації зв'язують різні за характером і способом управління галузі господарської діяльності і науку, виробництво, включаючи і сільське господарство. Менеджмент в цій галузі охоплює не лише економіко-технічні проблеми, але і світогляд. Інноваційному менеджеру доведеться побудити і об'єднати велику кількість організацій і людей на зміни та оновлення, економічні умови і стимули для досягнення мети інновації.

В кожному окремому випадку цілеспрямована зміна в матеріальному виробництві, що веде до економічного розвитку, потребує раціонального використання наданих ресурсів, знання особливостей інновацій, способів управління як інноваційним процесом в цілому, так і його окремим стадіями (етапами).

Необхідно також мати чітке уявлення про можливість і межі використання інновацій і способи досягнення соціальної згоди по об'єкту нововведень.

Інноваційне управління в силу вказаних вище особливостей носить в більшості випадків корпоративний характер, коли за проектом перетворень діє декілька менеджерів. Це вимагає не тільки спеціальної координації і досягнення узгодження в процесах прийняття і реалізації рішень, але і врахування індивідуальних особливостей кожного менеджера, що входить в команду.

Розмаїття форм виробничих зв'язків, ускладнення технології і продуктів, лавинний розвиток засобів обробки інформації вимагає від інноваційного менеджера значних інтелектуальних і фізичних зусиль при підготовці інвестиційних рішень.

Культура цих рішень визначає сьогодні рівень господарювання в аграрному секторі економіки, а це означає і високу професійну відповідальність.

Сучасна концепція інноваційного управління вимагає від аграрного підприємства здійснення постійних наукових досліджень, підвищення гнучкості виробництва, ефективної цілеспрямованості нововведень. Гармонізація взаємодії цих елементів дає змогу суттєво зменшити зону економічного ризику, що пов'язаний зі впровадженням нового товару на ринок.

Інноваційна діяльність – це перманентний процес, що потребує значних інвестицій і здійснюється в декілька етапів. Разом з цим створення нового продукту – це суто творча діяльність, що в ній фінансові ресурси не завжди є вирішальними. Як відомо, управління інноваціями, в не меншій мірі є мистецтвом, чим наукою, і завжди несе відтінок індивідуальності менеджера. Основним фактором результативності діяльності є висока компетентність і ділові якості керівників та фахівців, які вміють визначити майбутню стратегію сільськогосподарських підприємств. У ринкових умовах великого значення набувають ділові зв'язки керівників та спеціалістів господарств з підприємницькими і державними структурами. Можливість особисто визначати

найважливіші інноваційні рішення дозволяє виявити свій талант і завоювати гідне положення в діловому агробізнесі.

Нині також великого значення набуває правильний вибір пріоритетних напрямів розвитку галузі, який повинен враховувати потреби споживачів, поліпшення асортименту і збільшення обсягів продукції, оздоровлення навколишнього середовища і людини, раціонального використання матеріальної та сировинної бази з широким використанням нетрадиційної сировини.

Забезпечити зростання сільськогосподарського виробництва неможливо без подальшого розвитку науково-технічного прогресу в цій сфері. Так у галузі землеробства вченими обґрунтовується оптимальна структура сільськогосподарських ландшафтів; розробляються екологічно безпечні виробничі системи; обґрунтовуються структура посівних площ і сівозміни з урахуванням ґрунтово-кліматичних умов та кон'юнктури внутрішнього і зовнішнього ринків; розробляються пропозиції щодо раціонального використання та охорони ґрунтів, технології їх обробітки. В галузі рослинництва пріоритетним наприклад є виведення високопродуктивних, функціонально орієнтованих на несприятливі фактори навколишнього середовища сорти та гібриди сільськогосподарських культур з високим ступенем генетичного захисту врожаю; перехід на ефективні технології селекційного процесу; розробка та освоєння зональних мало витратних екологічно безпечних технологій вирощування сільськогосподарських культур; інновації в сфері органічного землеробства, мікрозрошення, генної інженерії та ГМО, ІТ та нанотехнологій [4].

В тваринництві пріоритетним напрямком є розробка ефективних енерго- і ресурсозбережних технологій виробництва та переробки продукції тваринництва для підприємств різних форм господарювання; передбачається забезпечити внутріпородну селекцію і надавати науково-методичні рекомендації щодо розмноження високоінтенсивних порід тварин; поліпшення продуктивності тварин з використанням селекційних методів розведення;

планується підвищити ефективність реалізації генетичного потенціалу продуктивності тварин на основі вдосконалення рецептури комбікормів, норм і систем годівлі тварин; передбачається освоєння новітніх біотехнологічних методів прискореного розмноження та виготовлення засобів захисту тварин від хвороб; ефективне використання систем транспортування й утилізації відходів та інше.

У технічному плані важливим є переорієнтація вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки на випуск якісно нової продуктивної і економічної техніки; відпрацювання енергозберігаючих технологій і технічних засобів використання нетрадиційних джерел енергії; розробка ефективних форм використання техніки і технічного сервісу, нових сервісних технологій; обґрунтування нових механізованих технологій та обладнання для рослинництва і тваринництва; розробка селекційної міні-техніки.

Досить багато уваги в аграрному секторі економіки приділяють увагу інноваціям, пов'язаним з екологічною безпекою, органічним виробництвом та соціальною відповідальністю виробника агропродовольчої продукції. Так актуальними залишаються питання: унормування принципів та стандартів ведення органічного сільськогосподарського виробництва; узгодження виконання робіт у системі виробництва з природними циклами та живими системами ґрунтів, рослинного і тваринного світу; збереження й поліпшення родючості та біологічної активності ґрунтів за допомогою місцевих культурних, біологічних і механічних методів; застосування органічних добрив; збереження агро-та біоманіття в підприємствах, їх оточенні шляхом використання системи виробництва і захист живої природи; сприяння відповідальному використанню та збереженню водних ресурсів з усіма їх живими організмами; формування та розвиток соціальної відповідальності товаровиробника у вирішенні проблем сучасного землекористування та підвищення соціальної спрямованості агропромислового виробництва та основі розвитку кластерних систем (з виробництва сільгосппродукції із поглибленою спеціалізацією та концентрацією агропромислового виробництва



відповідно до особливостей сільських територій; запровадження системи управління якістю продукції, яка має ґрунтуватися на міжнародній системі стандартизації та підвищення якості продукції рослинництва та тваринництва; стимулювання місцевого й регіонального виробництва та руху продукції до споживачів; створення гармонійного балансу між виробництвом рослинної продукції і тваринництвом; запровадження екологічної логістики в агросферу: оптимізація перевезень із метою раціонального використання ресурсів, впровадження систем менеджменту якості, екологічного менеджменту використання економічно доцільних матеріалів і способів доставки продукції до споживача; використання біопалива і відновних джерел енергії, контроль витрат та якості у ланцюгах поставок; виготовлення та використання пакувальних матеріалів, які підлягають реутилізації або розкладаються біологічним шляхом; надання інформаційно-консультаційної допомоги з боку дорадчих сільськогосподарських служб з питань досягнень науки в області органічних технологій виробництва продукції; організація збутових кооперативів органічних товаровиробників; агрострахування екологічного сільгоспвиробництва через створення державної сільськогосподарської страхової компанії та створення страхових компаній на кооперативних засадах, де засновниками й акціонерами будуть виробники, переробники та продавці екологічно чистої сільгосппродукції тощо.

У всьому світі зростає продуктивність сільського господарства. Цьому сприяла «зелена революція», тобто просунута селекція насіння, механізація виробництва, розробка і застосування хімічних препаратів та ін., що значно збільшили врожайність сільськогосподарської продукції. За останні роки обсяги технологій вирости в рази, а їх собівартість відчутно знизилася. Це значно розширило можливості AgTech — ринку технологій у сільському господарстві та в практиці агробізнесу.

Впровадження ІТ - технологій забезпечує точність вимірювань, швидкість збору даних та їх опрацювання. Так, за допомогою безпілотників збираються масиви фотоданих, а за допомогою big data проводиться оцінка

біомаси та параметрів росту посівів, місця скупчення та відсоток бур'янів. Ці дані дають змогу проводити диференційоване збагачення добривами різних марок, що дає економічний ефект та забезпечує отримання екологічного продукту. Дрони стали знахідкою для агросектору та поштовхом у світ новітніх технологій. Спочатку вони забезпечували безпеку і збереження врожаїв від злодійства та крадіжок, бо аграрії могли в реальному часі дуже швидко й оперативно визначити, де, хто і коли завдає шкоди підприємству та вжити заходів. На сьогодні ж компанії, що надають послуги збору та обробки інформації з дронів, тісно співпрацюють з хмарними операторами: транслюють фото та відео з безпілотників онлайн, накопичують та зберігають дані, формують масиви big data. Можна сказати, що з тандему «дрон-хмара» і почалось тотальне впровадження новітніх технологій в сільське господарство. Технології розвиваються по всьому ланцюжку — від виробництва насіння, техніки та хімії, через виробництво сільгосппродукції та її переробку, до маркетингу і продажу вже безпосередньо їжі. Тому цей ринок правильно називати AgriFoodTech. Ключовими напрямками розвитку технологій можна вважати біотехнології ( розробки, засновані на генетиці, бактеріях, і спрямовані на підвищення ефективності вирощування культур, тварин); нові типи ферм (Urban Farming, комахи, аквакультура, нішеві культури); системи farm management, датчики, сенсори ( різне устаткування для збору та систематизації даних, системи управління виробництвом, технології машинного навчання; механізація, робототехніка ( техніка та інструменти точного землеробства, дрони, роботи); біоенергетика (отримання енергії з біоматеріалів ; логістика, транспорт і переробка; торгові майданчики (електронні закупівлі, платформи для торгівлі сировиною); безпека та простежуваність (технології, що забезпечують безпеку продукції, а також відстеження ланцюжка від полиці в магазині до виробника/поля); продуктові (marketplace, онлайн-ресторани); технології для ритейлу ( моніторинг полиць, відходів, автоматизація процесів).

Сьогодні на розвиток сільського господарства стали все більше впливати технології, не пов'язані безпосередньо з вирощуванням та збором сільськогосподарських культур, а відповідальні за планування, управління бізнес-процесами, продаж врожаю, а також комунікації з потенційними покупцями по різних каналах. Окрім ІТ для виробництва агробізнес потребує автоматизації найрізноманітніших складових своєї діяльності. Діджиталізація якраз полягає в тому, щоб мінімізувати людський фактор і отримати ті дані, які дійсно є правдивими. І вже на основі них робити висновки, приймати управлінські рішення тощо. Застосування штучного інтелекту — це дійсно той напрямок, той основний світовий тренд, «блакитний океан», який дозволить зміцнити позиції виробника в багатьох питаннях. Це - бюджетування, контроль доходів і витрат, управління персоналом, проектами, продажами, договорами та документацією та ін. Для цього агрокомпанії впроваджують системи CRM (управління взаєминами з клієнтами) та BPM (управління бізнес-процесами), яка покриває більшість завдань і може об'єднати інше наявне програмне забезпечення. На основі BPM-системи також є можливість приймати галузеві рішення для управління земельним фондом; прогнозувати врожайність на основі статистичних даних; планувати земельні роботи, посів та збір врожаю; є можливість планувати та фіксувати в додатку зовнішні зустрічі, демонструвати закупникові наявну сільськогосподарську продукцію та робити одразу замовлення. Також можна передбачити наявність в мобільному додатку даних про спеціалістів, які працюють із агротехнікою, фіксують дані про несправності та надане сервісне обслуговування та ін.

Український агробізнес має можливості стати ключовим гравцем на ринку аграрних інновацій, бо в країні є певні передумови для цього: різні кліматичні зони і різні типи ґрунтів (в т. ч. надпродуктивні чорноземи); структура ринку, на якому є як величезні агрохолдинги, так і маленькі фермерські господарства; великий ринок кваліфікованих технічних і ІТ-фахівців (навіть поза агросектором); прибуткове та перспективне сільське

господарство (що є рідкістю — в багатьох країнах це сектор, що сильно дотується).

В той же час у фінансовому плані для розвитку ринку AgTech важливим є залучення інвестицій самих сільськогосподарських підприємств та інших зацікавлених юридичних і фізичних осіб, раціональне використання закордонних інвестицій; притягнення уваги комерційних структур і банків до економіки аграрного сектору тощо. Взагалі фінансова складова є найважливішим чинником, що робить можливим реалізацію інноваційних проектів в аграрному секторі. Слід зважати на те, що саме фінансова обмеженість є основною перешкодою на шляху інноваційної діяльності в сфері аграрного виробництва.

Обстеження ряду підприємств виявило, що чітко простежуються дві лінії фінансування інновацій: використання власних джерел та використання засобів державної допомоги на пільгових умовах. На сьогодні роль Державного бюджету України та місцевих бюджетів у створенні нових видів продукції та технічному оновленні аграрного виробництва залишається вкрай низькою. Держава поки що не має достатніх коштів для їх вкладання в інноваційне виробництво. Тому необхідно більш тісне співробітництво аграрних науково-дослідних установ, університетів і з різними суб'єктами господарювання. Держава повинна стимулювати зв'язки шляхом звільнення від певних податків та створення сприятливого інвестиційного клімату. Розв'язання цих проблем полягає у створенні умов для вигідного утримування середніми та великими підприємствами власних дослідних лабораторій. Для малих фірм можливе використання мережевих лабораторій. Система фінансування інноваційної діяльності на рівні окремих суб'єктів підприємницької діяльності спрямована передусім на фінансування інноваційних проектів, що забезпечують зміцнення конкурентних позицій підприємства. Фінансування інноваційних програм здійснюють шляхом самофінансування або з використанням позичкових і залучених засобів.

Фінансове забезпечення інноваційних перетворень можливо за рахунок наступних джерел: створення пайового інноваційного фонду аграрного виробництва за участю як державних коштів, так і внесків приватних підприємств; виділення певного щорічного процента коштів із дохідної частини бюджету регіонального рівня; проведення інноваційного тендера на розбудову інноваційної інфраструктури, фінансування якого в разі виграшу може здійснюватися з державного бюджету на основі повернення; залучення інвестицій в інноваційну інфраструктуру аграрної сфери регіону, яке супроводжується податковими пільгами, що повинні бути досить привабливими для виникнення бажання вкласти капітал в інноваційну інфраструктуру аграрної галузі регіону; коштів, які вивільняються за рахунок розробки заходів, спрямованих на зниження інноваційних ризиків; активізації залучення інвестиційного капіталу під гарантії регіональних органів влади та ін.

В умовах економічної кризи очікувати активної діяльності фінансового капіталу на загальних засадах в інноваційному напрямі поки що не доводиться - на перешкоді стає потенційна невизначеність результату вкладення коштів у науковий пошук, оскільки він за своєю природою готовий задовольнитися і відсутністю корисного з економічної точки зору результату. Розв'язання цієї проблеми може бути вирішено через механізм венчурного інвестування. Венчурне фінансування – це виділення коштів з боку венчурного (ризикового) капіталу невеликим дослідницьким фірмам для розробки, доведення та впровадження нововведень, що мають ризиковий, але перспективний характер. Венчурний бізнес відрізняється високими ризиками, але, у разі успіху, настільки ж високою прибутковістю. Особливість венчурного інвестування в тому, що воно, як правило, здійснюється без застави. В цьому — його головна відмінність від банківського кредитування. Щоб зацікавити венчурний фонд і довести його власникам, що дана фірма — надійний і вигідний об'єкт для інвестицій, необхідно підготувати детальний бізнес-план, особливу увагу звернути на розміри та привабливість ринку, унікальність

інвестиційного проекту. Венчурні фонди надають перевагу монопольним проектам, тобто бізнесу без конкурентів. Поєднання простоти адміністрування й податкових стимулів, що надаються венчурним інвестиційним фондам, робить їх ефективним інвестиційним інструментом фінансування аграрного сектору економіки. Загальним недоліком венчурних фондів в Україні є незначний капітал, яким вони оперують, що свідчить про нерозвиненість як первинного, так і вторинного ринку інновацій.

Таким чином, на сьогодні система ефективного фінансового забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері знаходиться на стадії формування. Тому доцільно на законодавчому рівні виписати засади створення та регулювання ринку венчурного капіталу для аграрної сфери, та відпрацювати інші механізми залучення як вітчизняного, так і іноземного капіталу для розвитку і впровадження новітніх технологій в аграрне виробництво, що буде сприяти загальному економічному розвитку регіонів.

В економічному аспекті важливим є формування аграрної політики і основних напрямів економічного господарювання; забезпечення еквівалентного обміну між сільськогосподарською галуззю, промисловістю і обслуговуючою сферою; розвиток ринкової інфраструктури та створення ринку різних видів сільськогосподарської продукції; створення сприятливих умов для реалізації виробленої продукції; розвиток на селі кооперації з виробництва, заготівлі, переробки та реалізації продукції, створення інтегрованих агросистем на принципах взаємовигідних економічних відносин між учасниками інтеграції; покращення земельних і майнових відносин на селі та інше.

На сьогодні важливо створити належне правове поле та забезпечити реальну підтримку кооперативів в галузі фінансування господарської діяльності, а також поширення знань та підготовки кадрів через систему дорадчих служб. Нове покоління фермерів в світі, і Україна тут не є виключенням, — це часто освічені підприємці з вищою освітою, які переходять в сільське господарство з інших секторів і створюють абсолютно іншу динаміку розвитку аграрного бізнесу з фокусом на інноваційні підходи у виробництві і

відсутність страху щодо нових підходів як у виробництві, так і просуванні своєї продукції. Необхідно відпрацювати механізми залучення фермерських господарств до участі в кооперативних та інтегрованих формуваннях, посилити пропаганду та роз'яснювальну роботу щодо донесення до селян усіх переваг кооперативної моделі господарювання через створення спеціального навчального центру, на базі якого проводити семінари, круглі столи, конференції, ярмарки, дні поля тощо.

У рамках нав'язаної селу доктрини неоліберальних реформ створити в Україні в найближчій перспективі сучасне ринкове інноваційне сільське господарство, здатне забезпечити в повному обсязі потреби населення в продуктах харчування, а тим більше успішно конкурувати з аграріями інших країн, досить складно. Тому держава і суспільство мають здійснити масштабні заходи з метою захисту сільськогосподарського виробника від руйнівної сили неолібералізму і створення економічних, правових, організаційних, соціальних та інших умов для спрямування реформ на забезпечення інноваційного розвитку цього найважливішого для нормального життя країни і суспільства сектору економіки.

Якщо розглядати вищенаведені напрями прискорення науково-технічного прогресу у сільському господарстві, то стає зрозумілою необхідність використання інноваційних підходів як у цілому, так і у вирішенні окремих стратегічних питань.

Таким чином, проведені дослідження дозволяють зробити висновок, що удосконалення інноваційної діяльності в аграрному секторі може бути досягнуте шляхом перебудови системи організації наукових досліджень відповідно до вимог ринкових відносин і потреб у сільськогосподарських продуктах, створення системи інформаційного забезпечення інноваційної діяльності в сільському господарстві з використанням сучасних цифрових засобів та хмарних технологій, формування системи моніторингу нововведень на сільськогосподарських підприємствах, прогнозування інноваційного розвитку, впровадження принципів інноваційного управління, які будуть

сприяти підвищенню результативності роботи товаровиробника, збільшенню виходу продукції та отриманню додаткового прибутку.

### Список використаних джерел

1.Музика П.М. Активізація інноваційної діяльності в аграрному секторі економіки України . *Економіка АПК*. 2005. № 8. С. 42-45.

2.Власенко В.В. Концептуальні засади формування організаційної структури підприємства, що веде інноваційну діяльність. *Економіка розвитку*. ХДЕУ.2004. № 1 (29). С. 110–113.

3. Інноваційні трансформації аграрного сектора економіки : [монографія] [О. В. Шубравська, Л. В. Молдован, Б. Й. Пасхавер та ін.] К., 2012. 496 с.

4. Білінська В. Сучасні інноваційні технології в сільському господарстві: основна характеристика та перспективне впровадження. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2015. № 7. С.74-80.

5. Супіханов Б.К. Про підвищення конкурентоздатності аграрного виробництва в сучасних умовах . *Економіка АПК*. 2008. № 5. С. 3-8.

6. Цюпко С.В. Логіка інноваційно-інвестиційного розвитку сільського господарства України. *Економіка АПК*, 2003. № 3. С .77-82.

7. Янченко З.Б. Інноваційно-інвестиційна складова розвитку аграрних підприємств . Житомир: Полісся, 2012. 315 с.

8. Зубець М., Тивончук С. Розвиток інноваційних процесів в агропромисловому виробництві . К.: Аграрна наука, 2004. 192 с.



## РОЗДІЛ 4 СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

### 4.1 НАПРЯМИ РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ В УМОВАХ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

*Д.А.Терещенко*

*канд. наук з держ. управління, доцент кафедри менеджменту та  
публічного адміністрування, доцент*

*ORCID: 0000-0003-0633-0097*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

У світлі розбудови ефективного та дієвого публічного управління шляхом його модернізації та стрімкого прогресу інформаційного суспільства на сьогодні все більшого значення набуває питання удосконалення системи надання адміністративних послуг. Українська сучасна система надання владою адміністративних послуг населенню перебуває на стадії реформування і потребує подальшої оптимізації у цій сфері відповідно до стандартів розвинутих демократичних країн світу та міжнародних зобов'язань України на шляху до євроінтеграції.

Питанням надання адміністративних послуг в Україні та в зарубіжних країнах присвячено праці таких вчених, як О. Бернадов, В. Вакуленко, М. Василенко, Т. Джига, Ю. Жук, А. Каляєв, С. Краснопорова, Ю. Куц, М. Лесечко, А. Ліпенцев, О. Пастух, О. Поляк, Ю. Соломко, Д. Сухінін, І. Тищенко, А. Чемерис, Ю. Шаров та ін. Незважаючи на широке коло наукових та практичних напрацювань з даної проблематики, питання розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління в Україні ще не знайшли достатнього висвітлення. З огляду на це, метою дослідження є визначення пріоритетів розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах побудови сучасної сервісної держави.

Відповідно до класифікації функцій, представленої Г. Алмондом і Дж. Пауеллом, надання послуг і благ є однією зі складових дистрибутивної функції політичної системи [1, с. 119]. Держава як центральний елемент зазначеної системи здійснює розподільну і регуляторну функції, в тому числі за допомогою надання адміністративних послуг населенню і виконання контрольно-наглядових функцій.

Основна мета системи надання адміністративних послуг – задовольнити потреби споживачів адміністративних послуг, забезпечити захист їх прав та інтересів, гарантованих законом. Суб'єктами надання адміністративних послуг є центральні органи виконавчої влади; органи виконавчої влади зі спеціальним статусом; державні колегіальні органи; органи місцевого самоврядування; місцеві органи виконавчої влади АРК; державні адміністрації міст Києва та Севастополя. Аналіз змісту адміністративної послуги дозволяє стверджувати, що до розуміння сутності адміністративних послуг слід підходити, враховуючи її невід'ємність від розуміння їх значущості для споживачів. Остання зумовлена здатністю держави, яка реалізує свої функції та виконує обов'язки, задовольняти потреби, законні інтереси громадян через реалізацію ними своїх прав і свобод. Адміністративні послуги мають свою специфіку, що відрізняє їх від послуг комерційних організацій. Як зазначає Ю. Жук, надання послуг державною установою, характер цих послуг, спосіб їх надання не знаходяться в залежності від диктату ринку, а визначаються на основі політичної оцінки соціальних та економічних пріоритетів [2, с. 118].

Зниження якості адміністративних послуг веде до зростання тимчасових, фінансових, соціальних витрат, пов'язаних з їх отриманням, і відбивається на ступені легітимності влади, не здатної забезпечити їх адекватне надання. Необхідно також згадати концепцію нового державного управління (New Public Management), в якій комерційні організації конкурують з державними за споживача при наданні делегованих державою послуг [3]. В даному випадку основною метою комерційних організацій є отримання прибутку, з урахуванням соціального змісту адміністративних послуг.

Проблематика адміністративних послуг на сучасному етапі державотворення зосереджується навколо таких основних питань: 1) дерегуляції та адміністративного спрощення; 2) впорядкування оплати адміністративних послуг; 3) створення інтегрованих офісів – центрів надання адміністративних послуг; 4) децентралізації, тобто передачі або делегування повноважень з надання адміністративних послуг органам місцевого самоврядування; 5) електронного урядування. Вирішення окреслених проблем передбачає насамперед спрощення процедур розроблення й надання адміністративних послуг, підвищення їх якості та максимального наближення важливих, життєво необхідних послуг до населення. Ураховуючи вищевикладене, вважаємо за доцільне визначити такі пріоритетні напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в Україні:

1. Формування нової системи надання адміністративних послуг шляхом впровадження та забезпечення функціонування ринкових механізмів у систему надання адміністративних послуг: реформування системи надання адміністративних послуг на засадах концепції менеджеріалізації (стратегії маркетингу і стратегії мінімізації). До даної концепції віднесено і впровадження інноваційних форм організації співпраці суспільних секторів (міжсекторальне співробітництво), державно-приватне партнерство (Public Private Partnerships) та економічну ефективність в державному управлінні.

2. Забезпечення розвитку електронного урядування і електронної взаємодії (між органами державного управління (G2G), між державою і бізнесом (G2B) і між державою та громадянами (G2C). Пріоритетним завданням щодо реалізації проектів у сфері електронного уряду та електронної взаємодії є не лише застосування інформаційних технологій, а й в організації процесу прийняття відповідних стандартів і узгодження архітектури інформаційних технологій органів державної влади і місцевого самоврядування.

3. Здійснення опрацювання не тільки механізмів надання послуги, а також процедур встановлення та актуалізації адміністративної послуги. Саме

механізм встановлення й актуалізації послуг може бути одним із свідчень відкритості та демократичності суспільства, а також показником публічності та доступності державної політики. Тому, з метою задоволення потреб сучасного суспільства, необхідно вносити відповідні зміни і в механізми встановлення послуг шляхом впровадження результатів досліджень із застосуванням нових теорій. Такими змінами можуть бути нові підходи до формування органами публічної влади адміністративних послуг з позиції інституційної теорії контрактів.

Розглянемо запропоновані напрями більш детально.

Перш за все потрібно зазначити, що «у розвинутих країнах менеджмент у сфері бізнесу під впливом усе більшого тиску конкуренції на насичених ринках активно розвивався у напрямках орієнтації на клієнта. І соціально орієнтовані завдання реформ у суспільному управлінні зробили природним перенесення до цієї сфери передових досягнень ділового менеджменту з адаптацією останніх до специфіки суспільного управління. Якісні переходи в суспільному управлінні здійснювалися, зокрема, шляхом імплементації до нього передових ідей менеджменту у сфері бізнесу, про що свідчить запровадження нової термінології: «менеджеріалізм», «новий суспільний менеджмент», «ринково орієнтована публічна адміністрація», «підприємницьке врядування» [4, с. 7]».

Менеджеріалізм, який базується на ідеї створення «конкурентоспроможного державного сектора, підвищення якості надання державних послуг і задоволення потреб громадян» [5, с. 6], є сучасною парадигмою реформування, інноваційним підходом до державного управління, який впроваджено в багатьох розвинутих країнах світу, зокрема у США та Великобританії. Провідні країни світу розглядають перетворення у сфері надання адміністративних послуг важливим напрямом підвищення ефективності політико-адміністративного управління. Примітний у цьому зв'язку досвід Великобританії, що займає лідируючі позиції в світі за рівнем розвитку електронного уряду та надання електронних адміністративних послуг [6, с. 81]. У реформуванні системи надання адміністративних послуг

Великобританії, включаючи питання впровадження в механізми їх надання електронних технологій, істотне значення має прийняття в 1991 р. Білої книги «Хартія громадян» [7] і в 1999 р. Білої книги «Модернізація уряду» [8].

Хартія громадян являла собою десятирічну програму, кінцевою метою якої було підвищення стандартів надання адміністративних послуг та забезпечення їх відповідності потребам і побажанням заявників [9, с. 7]. Прийняття Хартії громадян було політичним, програмним рішенням прем'єр-міністра Великобританії 1990-1997 рр. Д. Мейджора, який заявляв, що хотів би бачити Хартію громадян однією з центральних соціально-політичних тем в країні в 90-і рр. ХХ ст., а також називав її «радикальною реформою» [7].

Основу Хартії громадян склали шість ключових принципів: стандарти; інформація і відкритість; вибір і консультація; ввічливість і готовність допомогти; виправлення помилок і вдосконалення; оптимальне співвідношення витрат і результату. На основі Хартії громадян були розроблені відомчі хартії конкретних міністерств та інших урядових структур, що надають адміністративні послуги. Ці хартії закріплювали стандарти послуг, які споживач може отримати від конкретних держустанов.

Базовими стратегіями концепції менеджеріалізації системи надання державних послуг у Великобританії є стратегії маркетингу та мінімізації. Стратегія маркетингу, яку ще називають стратегією «відсторонення держави» (push the state back), спрямована на здійснення докорінних змін у функціях держави та широкому впровадженні в діяльність органів державної влади ринкових механізмів і конкуренції. В сучасних умовах держава повинна ефективно вирішувати суспільні проблеми та здійснювати належним чином фінансування надання державних послуг. Тому, до цієї стратегії було включено заходи щодо зменшення функцій і видатків держави, приватизацію (денаціоналізацію) та цілу низку прийнятних ринкових механізмів. Сюди було віднесено і впровадження інноваційних форм організації співпраці суспільних секторів (міжсекторальне співробітництво), державно-приватне партнерство (Public Private Partnerships) та економічну ефективність в державному

управлінні. Досить гостро постало питання щодо обмеження впливу держави, яке вирішувалось у площині визначення переліку завдань і обов'язків, виконання яких доцільно залишити за державою, а які передати недержавним організаціям. Реалізація цієї стратегії перетворила державу з монопольного провайдера державних послуг у суб'єкта, який гарантує громадянам послуги встановлених стандартів, сприяє їх організації та забезпечує їх надання [5].

Стратегія мінімізації базується на політиці скорочення чисельності штату державних службовців та обсягів бюджетних видатків на утримання органів державного управління. Заходи цієї стратегії було спрямовано на реструктуризацію та реорганізацію діяльності державного суспільного сектору. Змістом стратегії мінімізації стали трансформації в державному управлінні, які пов'язані переважно із запровадженням ринкових механізмів, створенням належних умов для конкуренції, розробленням і запровадженням інноваційної моделі фінансування сфери надання послуг. Комерціалізація надання визначених державою послуг зобов'язала її вжити низку заходів щодо забезпечення економічного зростання, підвищення рівня доходів та платоспроможності громадян, а також створити альтернативну систему надання послуг, вибору та забезпечення прав споживачів послуг [5].

Використання маркетингової концепції в роботі органів влади передбачає постановку стратегічних цілей і завдань для системи державної служби, а також появу відповідних маркетингових функцій у сфері державного регулювання соціально-економічного розвитку, наприклад, таких як: встановлення ролі адміністративних послуг у системі державного управління, виявлення чи формування потреб у конкретних адміністративних послугах, формування підходів до змісту адміністративних послуг, визначення необхідного набору адміністративних послуг, сегментація ринку адміністративних послуг, вивчення та врахування факторів впливу на попит і пропозицію на ринку адміністративних послуг, маркетингове планування, використання передового світового досвіду (бенчмаркінг) в області надання адміністративних послуг, контроль надання адміністративних послуг. Такий контроль передбачає

перевірку встановлених нормативними документами порядків надання та ціноутворення послуги, а також якості надання адміністративних послуг. У систему моніторингу необхідно включати оцінку ефективності внутрішніх адміністративних процесів і процедур надання послуги, а також визначення ступеня задоволеності споживачів якістю і доступністю одержуваних послуг.

Разом з тим, з урахуванням одного з головних правил маркетингу: «вивчення починається з себе» – визначенню (встановленню) попиту на споживання адміністративних послуг і виробленню стратегії задоволення цих потреб повинен передувати аналіз власних можливостей (необхідність) надання адміністративних послуг [10, с. 29].

З метою впорядкування системи надання адміністративних послуг ведеться розробка єдиного переліку (реєстру) послуг, які має право надавати той чи інший орган виконавчої влади, в тому числі в особі своїх структурних підрозділів або підвідомчих організацій. Рішення про надання адміністративних послуг, що надаються громадянам і організаціям органами державної влади, повинно прийматися виходячи з наступних критеріїв: чи відповідає надання адміністративної послуги цілям та завданням органу державної влади, тобто чи раціонально надання послуги у принципі; можливе використання ринкових механізмів при наданні послуги в тому разі, якщо її надання необхідно; якими умовами повинна супроводжуватися послуга, а також який порядок її реалізації, якщо надавати послугу належить державі.

Адміністративні послуги повинні бути універсальними і характеризуватися відсутністю дискримінації у вимогах щодо всіх категорій споживачів, а процес отримання послуг не повинен створювати технологічних бар'єрів. Надлишкові адміністративні послуги, особливо якщо вони надаються з використанням ресурсів виконавчих органів влади, повинні бути скасовані.

Крім того, оптимізації підлягає і сам порядок надання необхідних адміністративних послуг, що передбачає спрощення і скасування надлишкових адміністративних процедур і адміністративних дій. Дана робота пов'язується з заходами по стандартизації та регламентації функцій з надання

адміністративних послуг [11; 12, с. 49].

Також актуальне вироблення єдиних принципів формування цін на адміністративні послуги. Механізм ціноутворення стосовно до певного набору послуг, що надаються органами виконавчої влади та їх організаціями, повинен будуватися з урахуванням соціальної значущості послуги, її характеру та відповідності функціональним завданням відомств і витрат з надання послуги. Платне надання адміністративних послуг виправдане лише виключною необхідністю компенсації витрат їх надання, якщо відповідне фінансування не проводиться або проводиться не в повному обсязі з бюджету відповідного рівня. При цьому завдання органів влади – не максимізація доходу, а якість надання адміністративних послуг. У разі вимушеного звернення споживача за державною послугою вона повинна надаватися на безоплатній основі, за винятком послуг, результатом яких є юридично значуща дія і відбувається стягнення державного мита.

У рамках процедури державного самообстеження необхідно також проаналізувати кадрову готовність зміщення пріоритетів діяльності у бік споживача. Про значимість якості адміністративних послуг в системі взаємовідносин влади і суспільства свідчить те, що одним з індикаторів «ефективності адміністративно-державного управління» дослідники вважають рівень «задоволення громадян наданими послугами» [13, с. 31].

Враховуючи, що адміністративні послуги невіддільні від органів державної влади, контакт зі споживачами необхідно розглядати як невід'ємну частину надання послуги. Відкритий зв'язок між учасниками адміністративних послуг (виробника і клієнта) підвищує роль міжособистісного спілкування, тому державні службовці повинні бути підготовлені для взаємодії зі споживачами на всіх етапах надання послуги, тим більше що надання (збут) послуг вимагає більшою мірою особистої участі при роботі з заявниками, контактів та інформації, одержуваних від них, ніж при реалізації товарів [14, с. 29].

Крім того, наявність владних повноважень і володіння відповідним



адміністративним ресурсом дозволяють державним службовцям самостійно встановлювати вимоги до споживачів і накладати санкції за їх недотримання, у зв'язку з чим протидія корупції та мінімізація ситуацій розвитку конфлікту інтересів також повинні відігравати провідну роль у розвитку системи державної служби. В даному випадку одним з пріоритетів оптимізації сфери адміністративних послуг слід вважати роботу, спрямовану на виключення прямої взаємодії споживача з органами державної влади.

В якості перших кроків практичного застосування принципів маркетингу в наданні адміністративних послуг можна розглядати створення ЦНАП – центр надання адміністративних послуг. На сьогоднішній день вже вироблена стратегія розвитку ЦНАП, визначені основні показники ефективності діяльності, а також методи контролю на кожному етапі циклу [15, с. 20]. Моніторинг діяльності ЦНАП дозволяє виявити основні потреби громадян і бізнесу в рамках надання державних (муніципальних) послуг і створити передумови для визначення стратегії задоволення цих потреб.

Важливим завданням удосконалення системи надання адміністративних послуг та підвищення ефективності впровадження електронних технологій у сферу надання адміністративних послуг є залучення комерційних організацій до даних проектів. Реалізація механізму державно-приватного партнерства передбачена Концепцією розвитку електронного урядування в Україні [16]. Згідно з положеннями даного документу, залучення комерційних організацій до проектів у сфері електронного уряду дозволить скоротити бюджетні витрати і прискорити розвиток електронного уряду, завдяки активності економічно зацікавлених організацій. Дослідники зазначають, що перевагами державно-приватного партнерства у сфері електронного уряду є збільшення темпів поширення послуг електронного уряду, використання більш досконалих технологій, поліпшення якості надання послуг і підвищення задоволеності клієнтів [17, с. 52]. Залучення приватних організацій до надання адміністративних послуг також відповідає ідеям нового державного управління (New Public Management), в рамках якого комерційні структури виконують

частину державних функцій.

Разом з тим державно-приватне партнерство в розглянутому контексті при неадекватних формах його реалізації може призвести до негативних соціально-політичних наслідків. Необхідно звернути увагу на два аспекти участі приватних організацій в даних заходах. По-перше, пріоритетною метою надання адміністративних послуг має залишатися задоволення потреб заявників з урахуванням інтересів всього суспільства, а не отримання максимального прибутку надає послугу організації. По-друге, необхідно детально відстежувати наслідки участі комерційних організацій у наданні послуг електронного уряду з тим, щоб остаточне фінансове навантаження (у тому числі у вигляді прибутку цих організацій) не «лягало на плечі» одержувачів адміністративних послуг. Такий сценарій можливий у разі, якщо комерційні організації будуть допущені, прямо або побічно, до участі у встановленні плати за надання адміністративних послуг.

Серед перспективних напрямів розвитку системи надання адміністративних послуг варто виділити розвиток електронного урядування і електронної взаємодії (між органами державного управління (G2G), між державою і бізнесом (G2B) і між державою та громадянами (G2C).

Даний напрямок удосконалення системи надання адміністративних послуг пов'язаний з бурхливим розвитком цифрових технологій в різних сферах, що зачіпають життя людини, в тому числі і в сфері державного управління. Одним з головних завдань в області підвищення ефективності державного управління згідно Концепції розвитку електронного урядування в Україні [16], є збільшення обсягів і якості адміністративних послуг, що надаються організаціям і громадянам в електронному вигляді.

У науковій літературі зазначається, що відбувається трансформація держави в цифрову платформу з надання різноманітних послуг населенню. Так, функції державного управління здебільшого стали зводитися до реалізації ефективного судового контролю, контролю виконавчих органів державної влади та надання адміністративних послуг [18, с. 13].

Важливим фактором підвищення ефективності політико-адміністративного управління при впровадженні механізмів електронного уряду в процеси надання адміністративних послуг, є також скорочення витрат на адміністративний апарат. Так, згідно зі «звітом про ефективність цифрового уряду» (Digital Efficiency Report), виданим урядом Великобританії цифрові транзакції в 20 разів дешевше, ніж транзакції по телефону, в 30 разів дешевше, ніж поштою і в 50 разів дешевше, ніж в очному режимі [6]. Така економія дозволяє перерозподілити бюджетні кошти на інші державні функції, в тому числі соціальні, і формує у населення уявлення про якість державних інститутів.

Разом з тим, незважаючи на суттєву довгострокову економію фінансових витрат суспільства і державних структур, пов'язану з переведенням адміністративних послуг в електронну форму, доцільність даного напрямку електронного уряду має не тільки грошовий вираз. У дослідницьких роботах справедливо відзначається соціальний характер надання електронних урядових послуг і підкреслюється, що оцінити досягнуті результати тільки з точки зору фінансової ефективності практично неможливо [19, с. 85].

Як фактор, що сприяє підвищенню ефективності політико-адміністративного управління, виступає також механізм врахування думки громадян про доступність і зручність адміністративних послуг, застосовуваний при їх наданні в електронній формі. У Концепції розвитку електронного урядування в Україні механізми зворотного зв'язку від користувачів електронних адміністративних послуг передбачені як один з основоположних принципів людино-орієнтованого підходу, який повинен застосовуватися при проектуванні електронних послуг [16]. Така залученість громадян у процеси вдосконалення адміністративних процедур, що забезпечується при використанні електронних технологій зворотного зв'язку при наданні адміністративних послуг, створює атмосферу демократичності влади, її готовності відповідати потреба громадян.

Можливість оцінки громадянами якості електронних адміністративних

послуг в Україні закріплена на рівні нормативних правових актів Кабінету Міністрів України. Надання адміністративних послуг в електронному вигляді дозволяє знизити суб'єктивність кадрового персоналу, підвищити рівень прозорості в процесі підготовки та прийняття адміністративних рішень, а також повідомлення одержувачів послуг або контролюючого органу про процес їх реалізації.

Крім того, з'являється можливість економії як тимчасових ресурсів, так і фінансових витрат держави на надання послуг. Цьому сприяє створення порталів надання державних послуг (Єдиний державний портал адміністративних послуг; Дія: Державні послуги онлайн), в результаті чого відбувається автоматизація не тільки безпосереднього процесу взаємодії громадянина з державними органами, а й державних органів між собою за допомогою системи міжвідомчої взаємодії. Таким чином, можна говорити про роботизацію у сфері державних інститутів за напрямом «держава – людина» [20, с. 154].

Автоматизація системи надання адміністративних послуг за рахунок деперсоніфікації надаваних послуг сприяє зменшенню корупційного ризику. Цифровізація всієї системи державного управління, підвищення її прозорості – це потужний фактор протидії корупції. При цьому надання адміністративних послуг в дистанційному порядку пов'язано з певними труднощами, наприклад, про додаткові витрати часу у разі направлення документів для перевірки у відповідні відомства. У деяких випадках нормативно встановлено вимогу про видачу результату надання послуги у вигляді документа на паперовому носії, що перешкоджає цифровій трансформації.

З метою оптимізації та підвищення ефективності державного управління при наданні державних і муніципальних послуг все частіше стала розглядатися можливість застосування блокчейн-технології, яка спочатку позиціонувалася як інструмент для проведення транзакцій з електронною валютою «біткоіни». На даний момент розглядаються можливості використання даної технології за рамками криптовалюта, наприклад, в державній сфері.

У ряді країн технологія блокчейн (технологія розподілу бази даних або, по-іншому, технології розподілених реєстрів) вже активно впроваджується у сферах нерухомості, інтелектуальної власності, соціального забезпечення, охорони здоров'я, державних закупівель, в пенсійній системі та ін. Так, наприклад, в Естонії впроваджена програма електронного громадянства (e-Residency), заснована на технології блокчейн. «Цифрове посвідчення особи» дозволяє нерезидентам віддалено реєструвати в Естонії компанії, використовувати онлайн-банкінг та електронний підпис [21, с. 12].

Дана технологія може бути впроваджена практично в будь-якому сегменті адміністративних послуг, де людина стикається з необхідністю документального оформлення або підтвердження своїх дій. Найчастіше цю технологію застосовують при формуванні державних реєстрів, коли мова йде про необхідність зберігання великого масиву даних і підтвердження достовірності інформації.

Перевагами застосування технології блокчейн є децентралізація, прозорість і незмінність. Ідея децентралізованої мережі полягає в тому, щоб позбавити користувачів від необхідності використовувати послуги третіх осіб, якщо треба отримати інформацію або зареєструвати нерухомість, це можна зробити в будь-який час без залучення сторонніх посередників. Децентралізація означає, що мережа працює від користувача до користувача. У цьому сенсі можна говорити про значне скорочення витрат і термінів на документообіг [22, с. 75].

Прозорість даної технології дає користувачам, з одного боку, конфіденційність, а з іншого – повну доступність і прозорість інформації в мережі. Особистість кожного користувача мережі зашифрована за допомогою складної криптографії та представлена тільки публічною адресою. Незважаючи на те, що особистість користувачів зашифрована, мережа надає можливість побачити всі операції, які були проведені за конкретною адресою. Таким чином, виходить одночасна і конфіденційність, і прозорість мережі. Ця властивість, по суті, унікальна і раніше не надавалася жодним сервісом.

Незмінність технології блокчейн полягає в тому, що кожен новий запис в базі даних пов'язаний з попереднім. Внесення будь-якої зміни або доповнення в блоки тягне за собою зміну всіх інших блоків. При цьому всі наступні блоки після зміни будуть визнані недійсними. По суті це потужний криптографічний захист даних, яка застосовується всередині мережі. Одного разу зроблений запис неможливо підробити або видалити. За рахунок прозорості і незмінності, ця децентралізована система потенційно здатна знищити корупцію і різного роду шахрайство.

Найбільш важлива перевага блокчейна в порівнянні зі стандартними базами даних – це гранична захищеність інформації від фальсифікації. Будь-які дані про громадян, нерухомості, компанії, сертифікати, дипломи, права на власність після занесення в державні блокчейн-реєстри змінити практично неможливо. В результаті такий рівень надійності дозволяє використовувати дані реєстрів в якості повноцінних юридично значущих документів, так як запис в блокчейн-реєстрі стає достовірніше будь-якого паперу з підписом і печаткою і до того ж доступна завжди і скрізь [22, с. 129].

Разом з тим, перехід до цифрового державного управління несе в собі ризики поглиблення цифрової нерівності (ще кажуть – цифровий розрив).

Поняття «інформаційна бідність» населення, введене ще в 1997 р. у Програмі розвитку ООН [23, с.29] та показує зростання соціальної диференціації населення за таким новим видом соціальної нерівності, що породжується відсутністю доступу до сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, вимагає активних дій з боку керівництва країни щодо його ліквідації. Важливо підвищувати рівень «цифрової» грамотності населення для включення більшої кількості громадян в цифрове державне управління. В результаті цифрової трансформації громадяни повинні отримувати якісні адміністративні послуги в режимі онлайн. Одночасно в умовах зростання кількості кіберзлочинів повинні бути забезпечені стійкість і безпеку функціонування цифрової інфраструктури.

Видається, що електронні адміністративні послуги мають ключове

значення в концепті електронного уряду. В якості підтвердження цього припущення, можна навести кілька прикладів визначень електронного уряду в офіційних українських і міжнародних документах правового та аналітичного характеру. Концепція формування системи національних електронних інформаційних ресурсів [24], Концепція розвитку електронного урядування в Україні [16], – ці документи при визначенні змісту концепту електронного уряду вказують на «надання адміністративних послуг в електронній формі» як його ключову характеристику. У доповіді ООН про глобальну готовність до електронного уряду, електронний уряд визначається як використання і застосування державою інформаційних і комунікаційних технологій для надання населенню інформації та адміністративних послуг [25, с. 15]. Згодом формулювання стали ширшими, проте електронні адміністративні послуги як і раніше займають центральне місце у змісті заходів впровадження електронного уряду.

Рейтинг розвитку електронного уряду ООН формується на основі розрахунку трьох основних показників: Індексу розвитку телекомунікаційної інфраструктури, Індекс розвитку людського капіталу та Індексу надання електронних послуг [6, с. 57]. Таким чином, поряд з людським капіталом та інфраструктурним забезпеченням питання надання адміністративних послуг в електронному вигляді утворюють базис побудови електронного уряду, згідно з методикою формування рейтингу ООН з розвитку електронного уряду.

Електронні технології дозволяють зробити адміністративні послуги не тільки більш доступними і швидкими для заявників, а й персоніфікованими, адресними, що враховують потреби громадян і бізнесу. Облік потреб заявників забезпечується за рахунок використання великих масивів даних про заявників, накопичених органами державної влади. Ці можливості надаються владним органам у рамках використання технологій «великих даних» (Big Data), ключовою особливістю яких є застосування автоматизованих способів аналізу великих обсягів інформації для більш якісної взаємодії з користувачами (заявниками у разі адміністративних послуг) [26, с. 56].

Технології персоніфікованої взаємодії з громадянами використовуються в рамках нового етапу розвитку механізмів надання адміністративних послуг, – так званих «наданих послуг», суть яких полягає в ініціативній пропозиції заявнику адміністративних послуг, сформованих на основі аналізу наявної у державних органів інформації про нього. Слід зазначити, що в даному випадку, присутній ризик незаконного використання відомостей про громадян, що полягає в можливості порушення прав громадян на захист їх персональних даних, яка передбачена Законом України «Про захист персональних даних»[27].

Значних результатів у сфері надання електронних адміністративних послуг і в цілому в розвитку електронного уряду досягла Великобританія. Згідно з останнім рейтингом розвитку електронного уряду ООН (E-Government Development Index) Великобританія посіла перше місце в світі за загальним індексом розвитку електронного уряду і перше місце за субіндексом надання електронних послуг (Online Service Index) [6] такі вражаючі результати пояснюють функціонуванням розвиненої телекомунікаційної інфраструктури, переходом до транзакційної форми надання більшості послуг, наявністю розвиненого інституційного середовища.

У прийнятій у 1999 р. Білій книзі «Модернізація уряду» в контексті п'яти пріоритетних напрямів реформування державного управління передбачено використання електронних технологій при наданні адміністративних послуг у Великій Британії [8]. Зазначеними напрямками є відповідно: забезпечення комплексного підходу до розробки державної політики; підвищення цілеспрямованості та відповідальності при наданні адміністративних послуг; поліпшення якості адміністративних послуг; використання інформаційних технологій; модернізація державної служби. Даний документ передбачає в якості орієнтира досягнення доступності адміністративних послуг 24 години на добу, сім днів на тиждень, там де це буде потрібно громадянину.

Адміністративні послуги Великобританії надаються на централізованому порталі. На зазначеному порталі доступні різні послуги, розподілені за тематикою: соціальні виплати, освіта і спорт, Послуги для бізнесу, податки,



зайнятість населення і пенсійне забезпечення, послуги запису актів цивільного стану та ін. організація інтерактивних форм запитів на отримання адміністративних послуг, розміщених на даному порталі, відрізняється простотою і зрозумілістю для середньостатистичного користувача. Це підтверджує одну з ключових тез підходу Великобританії до проектування електронних послуг – процес розробки повинен починатися з визначення та представлення потреб реального користувача. Проектування необхідно здійснювати з орієнтацією на це, а не на те, як зараз здійснюється «офіційна процедура».

Таким чином, для Великобританії одним з ключових напрямків підвищення ефективності системи політико-адміністративного управління було реформування процесів надання адміністративних послуг, ключовим елементом якого є впровадження в зазначені процеси електронних технологій взаємодії з суспільством. Досягнуті Великобританією результати, відображені в міжнародних рейтингах розвитку електронного уряду, свідчать про успішність проведених в даній сфері заходів і дозволяють припустити кореляцію між наявністю довгострокової політичної волі в сфері побудови електронного уряду і ефективністю реалізованих заходів.

Дослідники, визнаючи значимість впровадження електронних технологій в сферу надання адміністративних послуг для забезпечення якісного адміністративного управління, в той же час звертають увагу на наявні труднощі, пов'язані як з процесом впровадження даних технологій, так і з його наслідками. Так, Т. Джига розглядаючи можливі проблеми, пов'язані з впровадженням електронних механізмів надання населенню публічних послуг, звертає увагу на ймовірне падіння популярності державної служби, оскільки використання електронних технологій, «з одного боку, унеможливить корупційну складову, а з іншого – не забезпечить сам по собі адекватних роботи чиновникам прибутків» [28]. Однак, далі він робить протилежний висновок про те, що так як розвиток електронного уряду формує високі вимоги до державних службовців щодо володіння інформаційними та комунікаційними

технологіями, це зажадає підвищення оплати праці чиновників на величини, порівнянні з винагородою фахівців схожої кваліфікації в комерційному секторі.

I. Тищенко звертає увагу на можливості владних органів використовувати адміністративний ресурс для підвищення показників використання електронних адміністративних послуг населенням шляхом примусу громадян до їх отримання [19, с. 87]. Такі можливості, безумовно, є, але на думку автора, їх значення для оцінки ефективності заходів з переведення адміністративних послуг на надання в електронній формі, дещо перебільшене. По-перше, використання адміністративного ресурсу можливе для примусу до отримання не тільки електронних адміністративних послуг, а й до отримання послуг у традиційній формі. По-друге, є більш ефективний спосіб застосування адміністративного ресурсу, – стимулювання наданням додаткових переваг при отриманні послуг в електронній формі.

Таким чином, серед умов, необхідних для розвитку електронних адміністративних послуг, на нашу думку, можна назвати наступні. По-перше, надання адміністративних послуг в електронній формі передбачає наявність відповідної інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури (влада і суспільство повинні володіти технічними засобами інформаційного обміну) і швидкісного доступу до мережі Інтернет. По-друге, необхідно забезпечити достатній рівень комп'ютерної грамотності, як державних службовців, так і населення. По-третє, інформування та популяризація електронних послуг повинні стати обов'язковими атрибутами державної політики в даній сфері. По-четверте, необхідно сформувати адекватне інституційне середовище, включаючи нормативну базу і структури державних органів, що забезпечують управління розвитком сфери електронних адміністративних послуг. По-п'яте, переведення адміністративних послуг в електронну форму має стати частиною цілісного процесу реформування державного апарату, що передбачає, в тому числі не інформатизацію існуючих процедур надання адміністративних послуг, а їх оптимізацію, виключення надлишкових вимог і дублюючих процесів, тобто електронні адміністративні послуги необхідно розглядати в контексті

демократизації влади.

Важливим кроком у напрямі підвищення ефективності функціонування системи надання адміністративних послуг в Україні є вдосконалення процесу встановлення і актуалізації адміністративної послуги. Потрібно відзначити, що чинний механізм встановлення адміністративної послуги є багатоступінчастим. Їй передують ряд дій, які повинні здійснити кожна складова цього механізму. Взаємодія ланок між собою забезпечується адміністративним підпорядкуванням і має слабку взаємодію з одержувачем послуги. Так, розглянувши чинний механізм встановлення адміністративної послуги (рис. 4.1), можна зробити висновок про те, що він має вертикально вибудовану структуру.

1 – орган державної влади, до сфери регулювання якого належить питання забезпечення певної адміністративної послуги, він подає пропозицію про необхідність встановлення або скасування певної адміністративної послуги з соціальними та фінансово-економічними обґрунтуваннями;

2 – центральний орган державної влади, який здійснює державну політику в сфері послуг (Міністерство економіки України): аналізує подані пропозиції, перевіряє дані, які наведені в обґрунтуванні, додає власну позицію щодо доцільності або недоцільності встановлення або скасування державної послуги і подає документи для прийняття рішення Кабінетом Міністрів України;

3 – Кабінет Міністрів України розглядає подані матеріали та надає одне з двох рішень:

3.1 – надає дозвіл на подальше врегулювання цього питання з відповідним дорученням Кабінету Міністрів України;

3.2 – надає відмову у встановленні або скасуванні державної послуги;

4.1 – доведення рішення Кабінету Міністрів України про надання дозволу на подальше врегулювання цього питання;

4.2 – доведення рішення Кабінету Міністрів України про відмову встановлення або скасування державної послуги;

5 – розроблення відповідного нормативно-правового акту про встановлення або скасування державної послуги та подання в установленому порядку його Кабінету Міністрів України на погодження;

6 – враховуючи те, що всі адміністративні послуги встановлюються або скасовуються виключно шляхом внесення змін до законодавчих актів, проект такого акту після погодження Кабінетом Міністрів України подається на розгляд у Верховній Раді України.



Рис. 4.1. Діючий механізм встановлення адміністративної послуги

У разі прийняття відповідного нормативно-правового акту Верховною Радою України це рішення шляхом офіційного опублікування доводиться до відома одержувачів державної послуги (фізичним та юридичним особам) та інститутам громадянськості. Виходячи з вище представленого, державний апарат вирішує питання про доцільність або недоцільність зміни існуючої або

встановлення нової послуги самостійно з урахуванням політичної та економічної доцільності. Інтереси людини і громадянина в цій системі практично не враховані.

Як продемонстровано на рис. 4.1, громадянину буде відомо про початок процесу встановлення нової адміністративної послуги з вебсайту відповідного органу публічної влади, де буде розміщено проект відповідного нормативно-правового акту для обговорення, але на той момент насправді рішення про встановлення послуги всередині державного механізму вже буде прийнято, оскільки процес його закріплення актом законодавства є похідним. Можливістю висловлення своєї позиції інститутами громадськості є надання пропозицій до оприлюдненого на вебсайті проекту нормативно-правового документа державного органу влади. Але і в цьому випадку мова йде лише про редакційні правки, а не про факт підтримки або відхилення громадськістю цього рішення в цілому.

Розглянемо механізм встановлення адміністративної послуги з точки зору інституційної теорії. Основними напрямками розвитку інституційної теорії в наш час є: теорія трансакційних витрат, теорія інститутів, теорія прав власності, теорія фірми і теорія контрактів. Дані теорії знаходяться в тісному зв'язку і в структурі своєї логіки використовують положення один одного [29, с. 40]. Теорія права власності передбачає, що структура прав власності на ресурси, які можуть виступати активами – об'єктами контрактних відносин, впливає на економічний вибір і відповідно економічні результати діяльності, а в нашому випадку – на результативність контрактної взаємодії [30, с. 147].

Теорія інститутів досліджує правила взаємодії агентів ринку, тобто інститути, які впливають на економічний процес за рахунок впливу на витрати обміну і виробництва. Інститути регулюють діяльність суб'єктів господарювання, у тому числі суб'єктів контрактних відносин, а також їх взаємовідносини [31].

Теорія фірми досліджує внутрішню структуру фірми, проблеми її створення та функціонування, а також у більшості випадків пояснює мотиви

контрактної взаємодії підприємств [32, с. 229–231]. В основу контрактної взаємодії покладені інтереси суб'єктів, які зацікавлені в його ефективності. У той же час існує система обмежень способів і рівня реалізації цих інтересів, яка обумовлена протилежністю інтересів сторін, що знаходять своє відображення в умовах контрактів. Управління комерційним контрактом на всіх стадіях реалізації спирається на використання інструментів вдосконалення контрактних відносин.

За інституційною теорією контрактів, вони пронизують всю економіку і виступають детермінантами економічних відносин, вони визначають умови виробництва і поставок, майнові відносини між суб'єктами господарювання, відображають фінансові аспекти діяльності [33]. Фактор інформування полягає в тому, що інформація, якою володіють учасники взаємодії, неповна. Зокрема, вона може бути розподілена асиметрично, коли одні учасники взаємодії більш обізнані, ніж інші. При цьому отримання додаткової інформації, а також перевірка її достовірності пов'язані для менш інформованих індивідів з різного роду витратами.

Що стосується ставлення до ризику, формальне пояснення феномену уникнення ризику запропонував у XVIII ст. швейцарський математик Д. Бернуллі, який звернув увагу на те, що багато людей, які роблять вибір в умовах невизначеності, не намагаються максимізувати очікувані грошові величини. Вони швидше максимізують очікувану корисність.

З точки зору теорії контрактів діючий механізм встановлення адміністративної послуги за участю принципала, агента одержувача послуги, які взаємодіють всередині інституційного середовища, зображений на рис. 4.2.

З точки зору інституційної теорії контрактів надання адміністративної послуги за зверненням фізичної або юридичної особи до органу публічної влади можна розглядати як контрактні відносини.

У літературі з теорії контрактів можна виділити три стадії контрактного процесу, а саме підбір принципалом агента, визначення оптимального контракту і його реалізація.



Рис. 4.2. Схематичне зображення діючого механізму встановлення адміністративної послуги

Перші дві стадії прийнято позначати як *ex ante* контрактний процес, а останню – як *ex post* контрактний процес.

Розділ теорії контрактів, пов'язаний з вивченням *ex ante* контрактного процесу, зазвичай позначається як теорія агентських відносин (*agency theory*).

Оскільки предметом теорії агентських відносин є відносини принципала і агента, необхідно визначити, чим вони відрізняються один від одного. В одних випадках вони співвідносяться відповідно, як продавець і покупець, в інших, навпаки, як покупець і продавець або начальник і підлеглий. Однак ці співвідношення економічних агентів не враховують в собі визначення фундаментальної різниці між принципалом і агентом, а є тільки специфічними прикладами агентських відносин.

Різниця між принципалом і агентом визначається двома факторами, а саме інформуванням (асиметричність інформації) і ставленням до ризику.

Держава делегує органу державної влади певні повноваження з надання послуг, тобто з теорії контрактів виступає принципалом, а орган державної влади – агентом. При цьому принципал безпосередньо взаємодіє з агентом, а той, у свою чергу, – з одержувачем послуги. Прямої ж взаємодії з точки зору

теорії контрактів в чинному механізмі встановлення адміністративної послуги між одержувачем послуги і принципалом немає.

Інформованість є найбільш істотним критерієм розмежування принципала і агента, оскільки джерелом проблем, що виникають в їх відносинах, є асиметричність інформації.

Отже, розглянемо модель встановлення адміністративної послуги з точки зору теорії контрактів (див. рис. 4.3).



Рис. 4.3. Модель встановлення адміністративної послуги з точки зору інституційної теорії контрактів

Відповідно до цієї моделі відносини щодо встановлення адміністративної послуги виникають між принципалом і одержувачем послуги. Принципал з метою прийняття рішення взаємодіє з агентом в інтересах одержувача послуги і повідомляє одержувачу свою обґрунтовану відповідь про доцільність або недоцільність встановлення нової або зміни існуючої адміністративної послуги. В окремих випадках принципал може делегувати певні повноваження



уповноваженому органу публічної влади. У разі підтримки пропозиції одержувача щодо встановлення нової або зміни існуючої послуги агент додатково інформує одержувача про початок розробки відповідного нормативно-правового акту з цього питання та розміщує його проект на веб-сайті органу публічної влади.

Отже, розгляд механізму встановлення адміністративної послуги з точки зору теорії контрактів дозволить поліпшити інформованість (зменшити асиметричність інформації) та рівень участі інститутів громадськості у встановленні адміністративних послуг та здійсненні державної політики.

**Висновки.** Таким чином, важливість системи надання адміністративних послуг населенню як складової публічного управління, а також недостатня розробленість теоретико-методичних підходів до розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах побудови сучасної сервісної держави визначили актуальність дослідження. Розглянувши основні напрями розвитку системи надання адміністративних послуг, а також процедури їх встановлення і актуалізації в Україні, потрібно відзначити наступне.

По-перше, доведено, що використання дієвої системи управління якістю адміністративних послуг в Україні, що базується на концепції менеджеріалізації системи надання послуг (стратегії маркетингу та мінімізації) має стати пріоритетом модернізації публічного управління в Україні. За результатами дослідження визначено, що найбільш прогресивним способом підвищення ефективності виконання державою сервісних функцій, є державно-приватне партнерство, що передбачає передачу приватному бізнесу частини економічних, організаційних і управлінських функцій при виробництві суспільних благ, надання населенню адміністративних послуг, управління державною власністю. Очевидно, що ефективне впровадження й застосування державно-приватного партнерства з урахуванням його сутнісних характеристик і принципів, його значення як чинника політичної та економічної модернізації, корелює з розвитком відповідного рівня політичних та інституційно-правових передумов, з встановленою традицією відносин влади й бізнесу в державі.

По-друге, з'ясовано, що механізми електронного уряду та електронної взаємодії дозволяють підвищити якість надання адміністративних послуг за допомогою підвищення швидкості інформаційного обміну та автоматизації процесів обробки інформації, що призводить до скорочення термінів надання послуг, виключення надлишкових адміністративних процедур, зниження фінансових витрат громадян і державних структур. Серед основних завдань держави в зазначеній сфері: забезпечення інформаційної безпеки та захисту державної інформації; створення умов розвитку і зростання інформаційного сектора національної економіки; підтримка інноваційних проектів створення та розвитку систем інформатизації у пріоритетних сферах інформатизації; організація міжвідомчої та міжрегіональної електронної взаємодії тощо. Для ефективного розвитку електронної взаємодії в Україні потрібна підготовка публічних службовців до роботи в умовах електронного урядування та електронної демократії, цілеспрямована узгоджена діяльність всіх органів державної влади та органів місцевого самоврядування, формування та реалізація державної політики розвитку системи надання адміністративних послуг як невід'ємної складової державної політики сталого розвитку України.

По-третє, доведено, що чинний механізм встановлення переліку адміністративних послуг (рис. 4.1) має вертикально вибудовану структуру, де державний апарат вирішує питання про доцільність або недоцільність зміни існуючої або встановлення нової послуги самостійно з урахуванням політичної та економічної необхідності. Інтереси людини і громадянина в цій системі практично не враховані. Однією з основних проблем, що виникають у відносинах такого роду, є асиметричність інформації, яка є найбільш істотним критерієм розмежування принципала і агента, а також джерелом проблем, що виникають в їх відносинах. Можливим шляхом уникнення асиметричності інформації є розгляд механізму встановлення адміністративної послуги з точки зору інституційної теорії контрактів (рис. 4.3). Розгляд механізму встановлення адміністративної послуги з точки зору інституційної теорії контрактів дозволить поліпшити інформованість (зменшити асиметричність інформації) та

підвищити рівень участі інститутів громадськості у формуванні адміністративних послуг та здійсненні державної політики.

Отже, розвиток системи надання органами влади послуг населенню є найважливішою умовою адміністративних перетворень. Як суспільство, так і держава зацікавлені в мінімізації всіх видів витрат при взаємодії і в досягненні найбільш повного кінцевого результату даної взаємодії. Тому ефективно та прозоре державне регулювання у сфері надання адміністративних послуг є запорукою створення сервісної держави.

Практична значимість дослідження полягає в тому, що отримані в дослідженні результати можуть бути корисні органам державної влади, органам місцевого самоврядування при розробці та коригуванні програм, спрямованих на підвищення якості адміністративних послуг.

#### Список використаних джерел

1. Алмонд Г., Пауэлл Дж. Сравнительная политология сегодня: Мировой обзор. Москва: АспектПресс, 2002. 537 с.
2. Жук Ю.М. Поняття послуг у системі державного управління. *Ефективність державного управління*. 2015. Вип. 45. С. 116-122.
3. Обушна Н. Новий публічний менеджмент як сучасна модель. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2015. Вип. 2. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp\\_2015\\_2\\_5](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Patp_2015_2_5) (Дата звернення 06.03.2021 р.).
4. Зарубіжний досвід публічного адміністрування : метод. рек. / авт. кол. : Н. М. Мельтюхова, В. В. Корженко, Ю. В. Дідок та ін. ; за заг. ред. Н. М. Мельтюхової. К. : НАДУ, 2010. 28 с.
5. Bringenberg L. First Management Reform Wave in Great Britain / Lena Bringenberg. Germany : Norderstedt, Grin Verlag, 2008. 88 p.
6. E-Government Survey 2020: Digital government in the decade of action for sustainable development. Department of Economic and Social Affairs United Nations. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20EGovernment%20Survey%20>.

7. The Citizen's Charter: A Preliminary Analysis. Christopher Pollitt/ Public money & management April-June 1994. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Christopher\\_Pollitt2/publication/233368499\\_The\\_Citizen%27s\\_Charter\\_A\\_Preliminary\\_Analysis/links/55dc3cd808aed6a199ac852c/The-Citizens-Charter-A-Preliminary-Analysis.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Christopher_Pollitt2/publication/233368499_The_Citizen%27s_Charter_A_Preliminary_Analysis/links/55dc3cd808aed6a199ac852c/The-Citizens-Charter-A-Preliminary-Analysis.pdf) (дата звернення 09.03.2021р.).

8. Modernising Government. Presented to Parliament by the Prime Minister and the Minister for the Cabinet Office by Command of Her Majesty. March 1999. URL: <https://ntouk.files.wordpress.com/2015/06/modgov.pdf> (дата звернення 09.03.2021 р.).

9. Performance benchmarking in the public sector: The United Kingdom experience, by Jeremy Cowper and Dr. Martin Samuels Next Steps Team, Office of Public Services Cabinet Office, United Kingdom. URL: <http://www.oecd.org/governance/budgeting/1902895.pdf> (дата звернення 09.03.2021 р.).

10. Лікарчук Н.В. Політичний маркетинг: теорія і практика: монографія. Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. Київ: Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2012. 356 с.

11. Адміністративні послуги місцевих органів державної виконавчої влади: монографія / А.О. Чемерис, М.Д. Лесечко, А.В. Ліпенцев, А.О. Каляєв, В.М. Ципук, О.Л. Пастух, О.В. Поляк / За заг. ред. А.О. Чемериса. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 177 с.

12. Про адміністративні послуги: Закон України від 06.09.2012 р. №5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Дата звернення 06.03.2021 р.).

13. Якісні управлінські послуги – головна умова підвищення довіри населення до влади: монографія / Ю.О. Куц, С.В. Краснопорова, О.К. Чаплигін [та ін.]; за заг. ред. Ю.О. Куца, С.В. Краснопорової. Харків: Магістр, 2006. 192с.

14. Шаров Ю.П., Сухінін Д.В. Муніципальні послуги: шлях до високої

якості: монографія. Мелітополь: Видавн. будинок ММД., 2008. 136 с.

15. Проблеми діяльності центрів надання адміністративних послуг на сучасному етапі реформування системи надання адміністративних послуг в Україні: аналітична записка. Київ: Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://old2.niss.gov.ua/articles/2373/> (дата звернення 09.03.2021р.).

16. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 20.09.2017 р. 649-2017-р, URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text> (Дата звернення 06.03.2021 р.).

17. Бернадов О.В., Вакуленко В.М., Василенко М.Д. Розвиток партнерства між місцевою владою та недержавним сектором у сфері надання громадських послуг: монографія. Ужгород: Патент, 2003. 376 с.

18. Щеглюк С. Д. Морфологія цифрової економіки: особливості розвитку та регулювання цифрових технологічних платформ: науково-аналітична записка / ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М.І. Долишнього НАН України». Львів, 2019. URL: <http://ird.gov.ua/irdp/e20190301.pdf>. (дата звернення 09.03.2021 р.).

19. Тищенко І.О. Електронні послуги у діяльності публічної адміністрації України: монографія. Дніпро: Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2017. 156 с.

20. Соломко Ю. Надання адміністративних послуг в електронній формі на державному рівні. *Ефективність державного управління*. 2018. Вип. 1 (54). Ч. 1. С.151-157.

21. e-Estonia – e-Governance in Practice. URL: <http://ega.ee/wp-content/uploads/2016/06/e-Estonia-e-Governance-in-Practice.pdf>. (дата звернення 09.03.2021 р.).

22. Кудь А., Кучерявенко М., Смичок Є. Цифрові активи та їх правове регулювання у світлі розвитку технології блокчейн: монографія. Харків: Право, 2019. 216 с.

23. United Nations Development Programme. URL: <https://www.undp.org/content/undp/en/home/>. (дата звернення 09.03.2021 р.).
24. Про затвердження Концепції формування системи національних електронних інформаційних ресурсів: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 05.05.2003 р. 259-2003-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/259-2003-%D1%80#Text> (Дата звернення 06.03.2021 р.).
25. Global E-Government Readiness Report 2004: Towards Access and Opportunity. URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/portals/egovkb/Documents/un/2004-Survey/Complete-Survey.pdf>. (дата звернення 09.03.2021 р.).
26. Власенко Р.В. Концепція Big Data в Україні: перспективи застосування в державних органах. *Держава та регіони. Серія: Державне управління*. 2017. Вип. 4(60). С. 97-101.
27. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17#Text> (Дата звернення 06.03.2021 р.).
28. Джига Т. В. Сучасний стан, проблеми і перспективи розвитку в Україні електронних адміністративних послуг: аналітична записка / Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/1716>. дата звернення 09.03.2021 р.).
29. Радіонов Ю.Д. Інституціональна теорія як інструмент дослідження бюджету. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 36-41.
30. Розгон О. В. Межі та обмеження права власності: монографія. Харків: ФОП Морозов Д. І. , 2006. 188 с.
31. North D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge: University Press, 1990. 147 p.
32. Coase R. The New Institutional Economics. *Journal of Institutional and Theoretical Economics*, March 1984, v.140, p. 229–231.
33. Williamson O.E. The Economic Institutions of Capitalism, Firms, Markets, Relational Contracting. New York: Free Press, 1985. 78 p.

## 4.2 НАДАННЯ ПУБЛІЧНИХ ПОСЛУГ НА ОСНОВІ МОДЕЛЕЙ ДЕРЖАВНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА

***В. В. Круглов***

*д-р наук з держ. управління, доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування*

*ORCID: 0000-0002-7228-8635*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Сучасна система публічного управління однією з ключових завдань соціальної політики визначає повне задоволення потреб суспільства якісними та своєчасними публічними послугами. Зазначений підхід спирається на впровадження відповідальності держави перед населенням за достатній рівень якості життя, а, напроми реформування системи публічного управління, в свою чергу, передбачають забезпечення принципу «суспільного служіння». В пошуках оптимальної моделі надання публічних послуг фізичним та юридичним особам влада вдається до різних підходів, які повинні задовольнити вимоги суспільства у першочергових актуальних потребах.

В міру розвитку суспільства вимоги громадян поступово зростають як щодо кількості та різновидів послуг так і до відповідності встановлених нормативів якості. Сучасний стан економіки України не сприяє наближенню рівня публічних послуг до європейських стандартів, а класична вітчизняна система надання послуг не демонструє ефективності. У зазначених умовах держава має вишукувати різні підходи, які дадуть можливість залучити необхідні ресурси для модернізації наявної інфраструктури та будівництва додаткових об'єктів, та впроваджувати інноваційні моделі з залученням приватного сектору до вирішення суспільно важливих завдань.

Великого поширення за кордоном отримала доктрина публічних (універсальних) послуг, які надаються державою та муніципальними утвореннями, що отримала назву «суспільні блага». Відповідно до зазначеної

теорії, блага суспільного користування призначені для загального споживання, є не подільними на частини; при задоволенні потреб додаткових споживачів не зменшується рівень задоволення цими самими потребами всіма іншими споживачами [1, с. 101-102].

Розглядаючи теорію потреб, у сучасній науковій літературі можна виділити її основні течії: теорія потреб А. Маслоу, теорія мотивації К. Адельфера і теорія потреб Дж. Аткинсона і Д. МакКлелланда.

Наприклад, А. Маслоу розділив потреби людей на п'ять груп, розташувавши їх у вигляді ієрархії:

- фізіологічні (їжа, вода, сон тощо);
- потреби в безпеці (стабільність, порядок);
- потреби в любові та приналежності (сім'я, дружба);
- потреби в повазі (самоповага, визнання з боку інших);
- потреба в самоактуалізації (розвиток власних здібностей) [2].

Процес прийняття рішень, в процесі якого відбувається реалізація власної волі, є однією з умов задоволення соціальної потреби людини в речі або послугі, що має корисні для людини властивості, має певну цінність. Така річ або послуга є благом та визначається в межах ставлення людини до послуги як форма зовнішніх відносин.

Є. Жильцов виділяє такі різновиди соціальних благ, що не є чистими, а змішаними:

- блага спільного споживання (мости, тунелі, шосейні дороги, шлюзи тощо);
- соціально значимі блага (послуги освіти, охорони здоров'я, культури та ін.);
- послуги природних монополій (залізничний транспорт, телекомунікаційний зв'язок, комунальні служби постачання населення електроенергією, водою, газом, теплом) [3].

Виробництво соціальних благ П. Самуельсон визначав як «урядову діяльність, виправдану екстернальними ефектами» [4]. Дж. Мілль зазначав, що



саме держава та органи публічної влади мають виробляти певні послуги через розрив між суспільними та приватними вигодами, який призводить до відсутності у економічних суб'єктів мотивації на вироблення та розвиток таких послуг, зокрема, і через реальну неможливість отримати оплату від всіх користувачів таких послуг [5].

У сучасній науковій літературі сферу послуг розуміють як поєднання галузей економіки, задіяні у наданні послуг населенню. До сфери послуг зазвичай включають напрями культури, освіти, охорони здоров'я, побутового обслуговування, рекреаційних послуг, громадського харчування [6, с. 3]. При цьому у сфері послуг поки що не склалася завершена по набору ознак і змісту діяльності загально визнана класифікація. Так, наприклад, науковці Д. Еванс і Б. Берман, обмежуються «спільною» класифікацією товарів і послуг, не виділяючи останні в окрему групу або клас. Вони виділяють «споживчі послуги», «товари та послуги виробничого призначення» та «товари виробничого призначення» [7].

Достатньо популярною у зарубіжній літературі є класифікація послуг, запропонована К. Лавлоком. Дана класифікація побудована на двох визначальних причинах: на кого або на що спрямована послуга і з відчутними чи ні діями пов'язане її надання [8, с. 25].

В. Корженко та Л. Савенко [9] послуги поділяють на такі:

- послуги життєзабезпечення (комунальна, водопостачання, водовідведення, теплопостачання, транспортна, зв'язку, утримання житла, переробка побутових відходів, упорядкування доріг та ін.);
- послуги соціальної гарантії (працевлаштування, освіта, охорона здоров'я, тощо);
- послуги безпеки людини (охорона природи, якість продовольчих товарів, безпечність промислових виробів та ін.).

В. Тамбовцев висловлює думку, що публічними послугами можна називати ті приватні (індивідуалізовані) блага, які надаються органами влади

фізичним та юридичним особам (громадянам і організаціям), як правило, у формі послуг [10, с. 59].

На думку іншого дослідника, С. Мігіна, до публічних послуг слід відносити певні функції держави, а саме: функції, які забезпечують надання та отримання соціальних благ; функції, які забезпечують надання та отримання індивідуальних благ, що мають суттєві соціальні ефекти [11]. При цьому автор не виключає можливість аутсорсингу у наданні цих послуг та вони можуть надаватись не лише державними органами, а й іншими суб'єктами на конкурентній основі.

Також важливим аспектом надання та отримання публічних послуг є можливість споживачів послуг впливати на їх якість, що передбачає коригування критеріїв якості як процесу надання послуг, так і результату надання послуг. Громадський моніторинг дає можливість визначати відповідність якості наданих публічних послуг встановленим формальним критеріям і забезпечувати об'єктивною інформацією з цього приводу як споживачів, так і органи нагляду, які можуть за необхідності вживати необхідні заходи.

Ряд дослідників називають сформовані інноваційні процеси в державному управлінні «сервісною» моделлю держави [12] або моделлю нової адміністрації як служби гарантованого сервісу [13], які отримали своє становлення за кордоном в країнах англо-саксонської правової системи. В європейському праві термін «public service» можливо визначити як публічні послуги, суспільне обслуговування [14, с. 127].

У юридичній науці в основному визнається, що категорія «публічні послуги» є найбільш широкою по відношенню до категорій «соціальні послуги», «державні послуги» та «муніципальні послуги». Широке тлумачення поняття «публічні послуги» використовує Ю. Тихомиров, розглядаючи їх як юридично та соціально значимі дії в інтересах суспільства, держави та громадян [15, с. 200].

Можна сказати, що публічні послуги надаються державою, органами місцевого самоврядування та муніципальними організаціями в особі її органів та уповноважених організацій. Підтвердженням тому є ознаки публічних послуг, які виділяють Е. Талапіна і Ю. Тихомиров: забезпечення діяльності загальнозначущої спрямованості; необмежене коло суб'єктів-користувачів; здійснення державним органом, органом місцевого самоврядування або іншим суб'єктом; засновані на всіх видах власності (публічної, приватної) [16, с. 5]. Відповідно підвищення ефективності організації та діяльності державної та муніципальної влади забезпечує якість публічних послуг, тобто ступінь задоволення потреби окремого заявника та суспільства в цілому [17].

Державні послуги, що надаються органами публічної влади, відносяться до публічних послуг. Будучи публічними, державні послуги – це суспільні блага, призначені для всього населення та надаються індивідуально певній особі (фізичній або юридичній) за його запитом у встановленому законом порядку. У разі надання органами публічної влади державних послуг в соціальній сфері вони характеризуються також як соціальні [18].

Головним критерієм ставлення населення до держави, державних органів та органів місцевого самоврядування є якість надання публічних послуг, воно не повинно відрізнятися при наданні послуг органами державної влади та органами місцевого самоврядування. Впровадження єдиних стандартів у сферу надання публічних послуг є необхідним правовим регулюванням [19].

Т. Тарасова вважає, що на класичній економічній схемі «виробник – споживач послуг», що поєднує легітимність і стабільність державних інститутів з ефективністю розкриття, моделювання та реалізації як індивідуальних інтересів і потреб, так і інтересів і потреб соціальних груп ґрунтується сервісна ідея стратегічного розвитку державної системи [20, с. 545]. Визначення основних принципів в механізмі впровадження ефективної системи надання державних послуг є одним з найважливіших елементів, що мусять відповідати принципам, завданням і цілям Стратегії реформування сектора державного управління [21].

М. Хавронюк на підставі аналізу законодавства України вказує, що публічні послуги є послугами, які надає публічний сектор (органи державної влади, органи місцевого самоврядування, підприємства, установи та організації державної та комунальної форми власності), а в окремих випадках – приватний сектор під відповідальність публічного сектору (публічної влади) і за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів (публічних коштів) [22, с. 43].

Для організації надання економічних публічних послуг держава володіє більш різноманітним інструментарієм. Маючи на увазі, що найбільшу питому вагу серед публічних послуг займають саме економічні, а їх наданням все частіше займаються не стільки підвідомчі органам влади установи та підприємства, скільки приватні постачальники публічних послуг, слід визнати, що держава займає роль регулятора відносин, яка зводиться до заходів державного контролю. Залежно від тієї чи іншої сфери органи державної влади впливають на соціально значущі сфери: теплопостачання, електропостачання, водопостачання та водовідведення, перевезення пасажирів і вантажів, діяльність природних монополій та ін. З огляду на загальнозначущий характер надання економічних публічних послуг важливими є ключові аспекти здійснення державного контролю в цій сфері. Прозорість вибору постачальників послуг визначає, що залучення приватних постачальників до надання публічних послуг повинно служити цілям ефективності та доцільності. Забезпечення якості послуг передбачає, що для досягнення балансу публічних і приватних інтересів держава активно застосовує цілу систему правореалізаційних процедурних обмежень в сфері економічної діяльності: реєстрація, ліцензування, акредитація, атестація, державне ціноутворення, обов'язкове декларування, сертифікація, включення господарюючих суб'єктів в обов'язкові реєстри, реєстри; проведення обов'язкових експертиз і погоджень та ін. [23].

Щоб з'ясувати наскільки якість публічних послуг відповідає належному рівні, необхідно спиратися на оцінки споживачів послуг та експертів. Одним з

таких інструментів є опитування, яке має визначити можливості міст в Україні щодо надання публічних послуг та оцінка послуг, що надаються.

Шосте муніципальне опитування провела Соціологічна група «Рейтинг» від імені Центру аналізу та соціологічних досліджень Міжнародного республіканського інституту (IRI). Зазначене опитування надає можливість відслідкувати ставлення громадян до органів місцевого самоврядування та надання окремих публічних послуг (рис. 4.4).

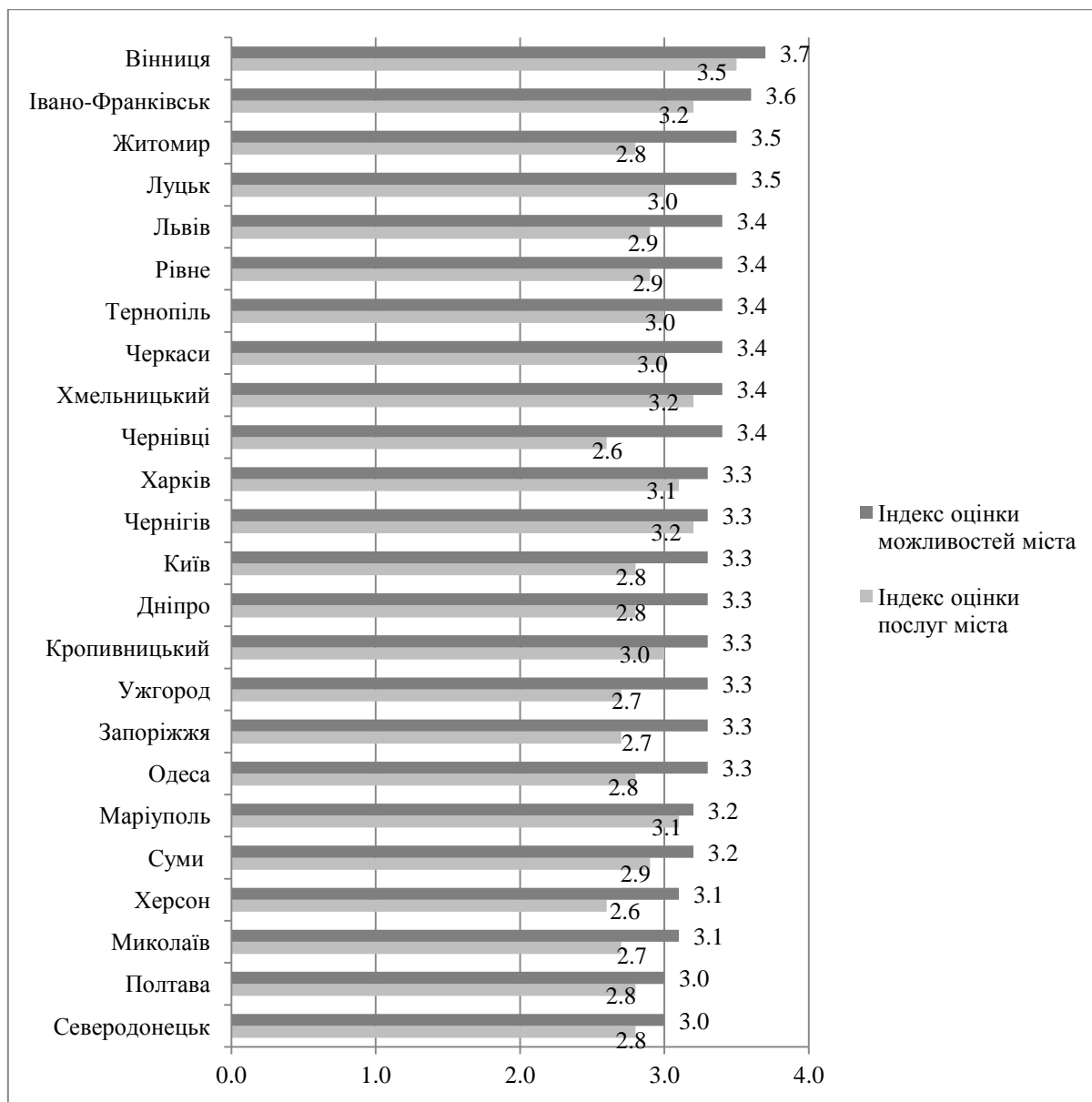


Рис. 4.4. Порівняння рейтингів послуг і можливостей обласних центрів України [24]

Опитування проведено у 24 обласних центрах України на основі вибірки, яка включала 19200 респондентів. Статистична похибка для кожного міста не перевищує  $\pm 3,5\%$ . Досяжність респондентів у середньому склала 63,9%. Значення індексу коливається від 1 до 5, де 1 означає «жахливо», а 5 – «відмінно» [24]. Як бачимо з проведеного дослідження в трійку міст, які мають найбільші можливості у сфері надання послуг ввійшли Вінниця, Івано-Франківськ, Житомир. Але, лише у Вінниці публічні послуги, які надає місто, мають найвищу оцінку (3,5). Загалом, середній рівень надання публічних послуг складає 3,05, яку подолали лише 6 обласних центрів України. Це є певним свідченням думки щодо необхідності розширення залучення приватного бізнесу до реалізації проєктів ДПП, спрямованих на надання публічних послуг у сферах житлово-комунального господарства, охорони здоров'я, науки та освіти, напрямках культурного розвитку. Для розуміння ситуації у секторальному розрізі, рівень послуг по окремих сферах діяльності (медичні заклади, водопостачання, сфера освіти) у 2020 р. представлено на рис. 4.5.

Останніми десятиліттями державно-приватне партнерство (ДПП) стало застосовуватися в усьому світі в якості одного з найбільш ефективних інструментів залучення приватних інвестицій з метою реалізації суспільно значущих проєктів. Державно-приватне партнерство визначається як довгостроковий контракт між приватною стороною та органом публічної влади на передачу державного активу чи послуги, в якому приватна сторона несе значний ризик та відповідальність за управління [25]. Крім того, ДПП передбачає партнерство з метою взаємної вигоди [26]. Модель ДПП має значні вигоди як для всієї економіки, так і для державних і приватних учасників [27]. У ряді досліджень встановлено, що ДПП надають країнам, що розвиваються, кілька переваг та можливостей з точки зору фіскальної стабілізації, потоків коштів та підвищення ефективності [28].

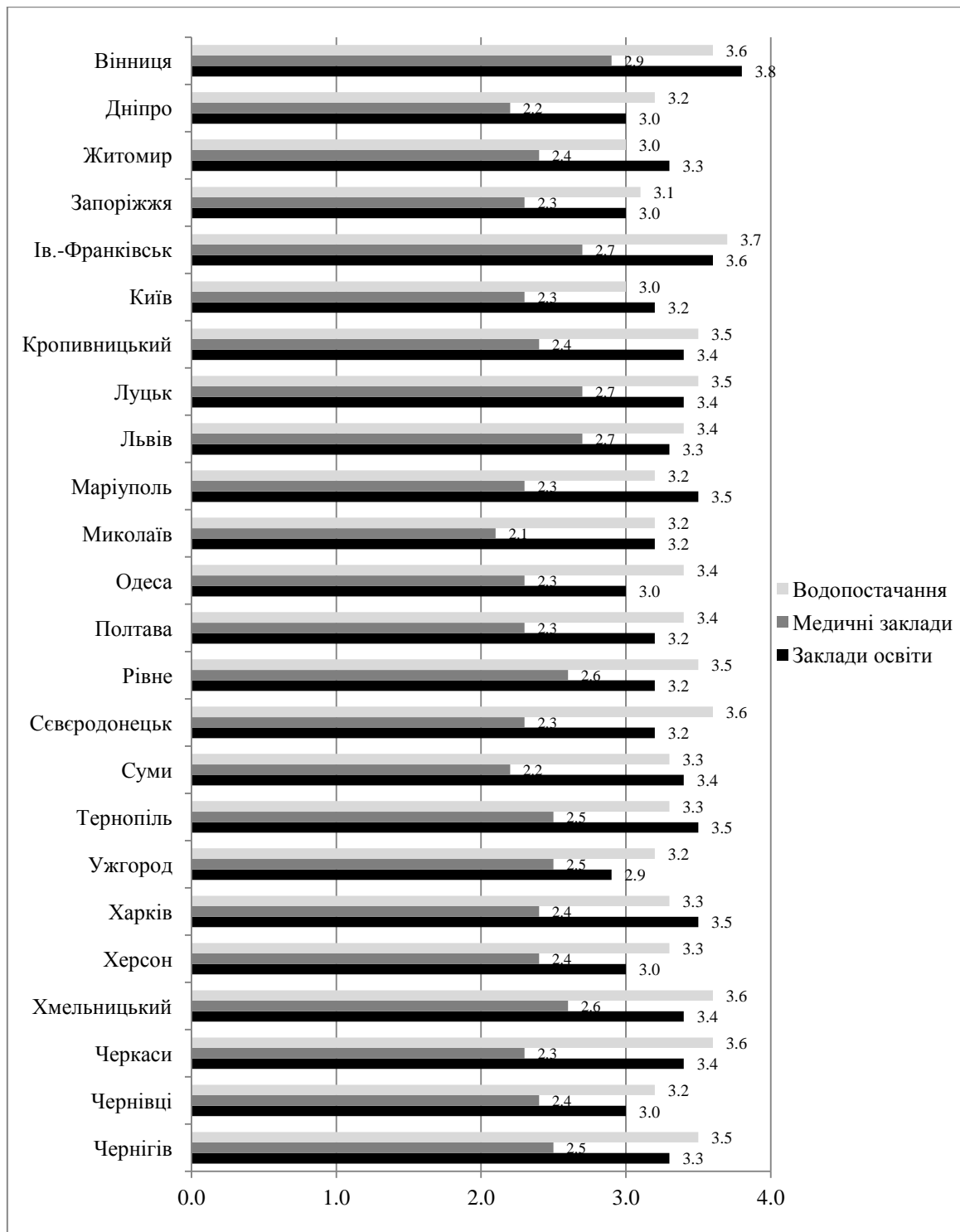


Рис. 4.5. Рівень задоволеності якістю публічних послуг, які надаються у окремих сферах діяльності обласних центрів України, 2020 р. [24]

Звертаючись до концепції Нового публічного управління, можна стверджувати, що ДПП є його інструментом, що надає інфраструктурні послуги, користуючись тісною мережею зв'язків між державою та приватним

сектором [29]. ДПП може виявляти корисність державним структурам та державним підприємствам для підвищення ефективності, яка виникає в їх організаційних структурах, збільшення обсягу капіталу для інвестицій у інфраструктуру та ефективності функціонування шляхом передачі досвіду приватного сектору. Але, слід зауважити, зазначені переваги не можуть завжди реалізовуватися автоматично для кожного проекту [30].

У Керівництві по успішних державно-приватних партнерствах ЄС ДПП розглядають як партнерство між державним і приватним секторами з метою здійснення проекту або надання послуги, яка традиційно надається державним сектором [31]. Учасники ДПП переслідують досягнення таких цілей, які сприяли б поліпшенню рівня життя та підвищення добробуту суспільства, що проявляється в досягненні суспільно значущого результату: реалізації проекту, що має значення для країни або окремих регіонів. При цьому в результаті ДПП забезпечується потреба населення в наданні товарів, робіт або послуг, задоволення яких входить до компетенції держави [32, с. 7].

Доповнення переліку об'єктів ДПП соціально значущими послугами дозволить скоротити витрати держави, підвищити ефективність і якість надання таких послуг. В деяких зарубіжних країнах на основі державно-приватного партнерства здійснюється делегування приватному сектору соціально-значущих послуг в сфері ЖКГ, культури та спорту, освіти [33, с. 7].

Сучасний стан розвитку державно-приватного партнерства у світі характеризується значною кількістю проектів та загального обсягу інвестиційних залучень. Динаміку кількості проектів в країнах, що розвиваються, та суми інвестиційних коштів за період 2015-2019 рр. [34] показано на рис. 4.6. Запропонована вибірка враховує інформацію про інфраструктурні проекти країн, які мають низький та середній рівень доходів.



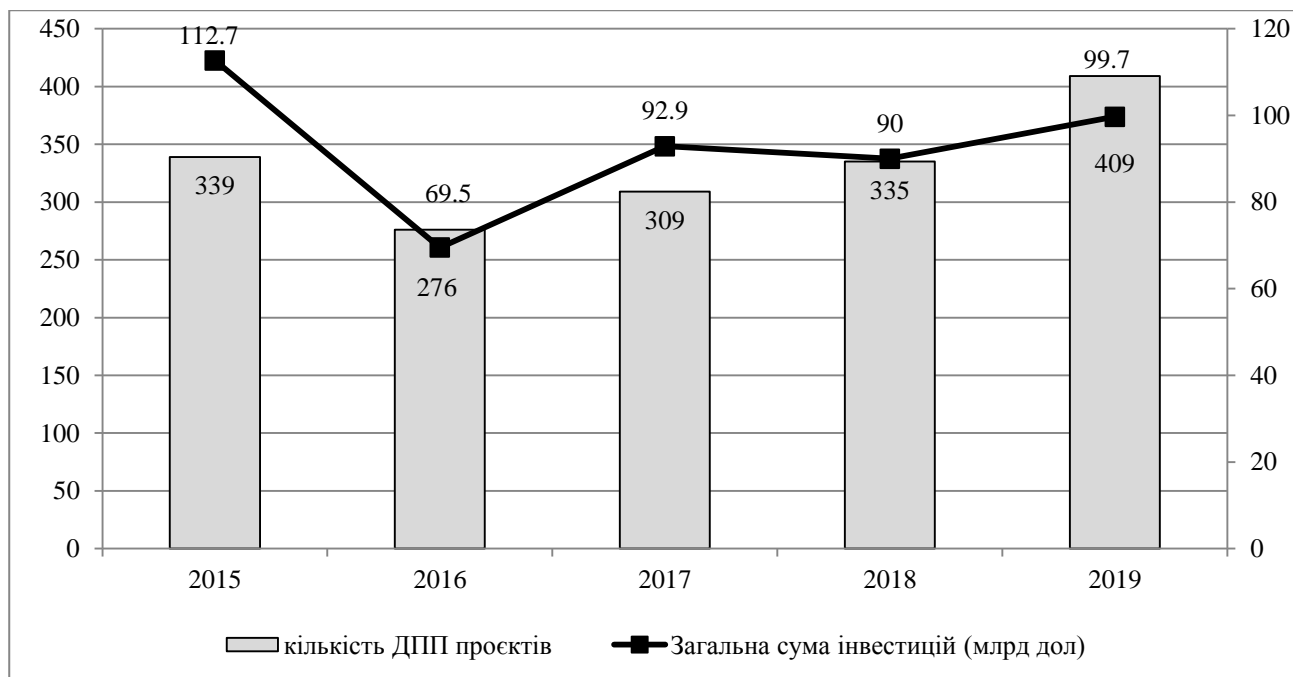


Рис. 4.6. Кількість проектів ДПП та сума інвестицій, 2015-2019 рр. [34]

За даними звіту «Приватна участь в інфраструктурі» [35], оприлюдненого Світовим банком, у 2019 році, приватні інвестиційні зобов'язання в сфері енергетики; транспорту; інформаційно-комунікаційних технологій; водопостачання та нещодавно включеної інфраструктури щодо твердих побутових відходів у країнах з низьким та середнім рівнем доходу склали 96,7 млрд. дол. США за 409 проектами у 62 країнах світу. Інвестиції в енергетику та сектор водопостачання зросли на 22 та 5 % відповідно до 2018 року. Сектор твердих побутових відходів вперше був включений до звіту та його розмір склав 2 % інвестиційних зобов'язань в інфраструктуру за рік. Із 150 проектів з виробництва електроенергії 136 були у секторі відновлюваних джерел енергії, що становить 91 % усіх нових проектів з виробництва електроенергії. За обсягами інвестицій на відновлювані джерела енергії припадає 62 % інвестицій у виробництво електроенергії.

Ситуація в Україні щодо розвитку ДПП, нажаль, погіршилася. За даними центральних та місцевих органів виконавчої влади в Україні станом на 01.01.2021 р. на умовах ДПП укладено 192 договори, з яких реалізується 39

договорів (29 – концесійних договорів, 6 – договорів про спільну діяльність, 4 – інші договори), 153 договорів не реалізується (118 – не виконується, 35 – розірвані / закінчився термін дії) (табл. 4.1) [36].

Таблиця 4.1

**Договори, укладені на умовах ДПП, які реалізуються станом на  
01.01.2021 р. [36]**

Область	Виробництво, розподілення та постачання електричної енергії	Виробництво, транспортування та постачання тепла та розподіл і постачання природного газу	Збір, очищення та розподілення води	Поводження з відходами, крім збирання та перевезення	Будівництво та/або експлуатація автострад, доріг, залізниць, злітно-посадкових смуг на аеродромах, мостів, шляхових естакад, тунелів і метрополітенів, морських і річкових портів та їх інфраструктури	Охорона здоров'я	Туризм, відпочинок, рекреація, культура та спорт	Інші
Дніпропетровська		1						
Донецька		2		1			1	
Житомирська		1						
Закарпатська		3	1					
Запорізька								2
Івано-Франківська					1			
Київська			2			1	1	
Кіровоградська							1	
Львівська			2			1	2	
Миколаївська			6		1			
Одеська							1	
Полтавська								1
Харківська	1							
Херсонська	1				1			
Хмельницька	1							
Чернігівська		1						

Сфери застосування державно-приватного партнерства можна розділити на два напрями: створення та модернізація інфраструктурних об'єктів; надання публічних послуг. Ці дві категорії мають певні відмінності щодо власних

характеристик (табл. 4.2), що передбачає використання різних підходів для підготовки та реалізації проектів у формі ДПП для кожної з них.

Таблиця 4.2

**Порівняльна характеристика проектів ДПП по реалізації  
інфраструктурних проектів і надання публічних послуг [25; 35; 37]**

Характеристика	Інфраструктурні проекти	Публічні послуги
Ціль	Створення, модернізація або експлуатація інфраструктури (транспортної, енергетичної, житлово-комунальної, телекомунікаційної, соціальної).	Підвищення якості та / або здешевлення надання послуг, що традиційно надаються публічною владою юридичним та фізичним особам, оптимізація бюджетних витрат
Принципи фінансування	Частково або повністю фінансуються власними та залученими коштами приватних партнерів.	Як правило, фінансуються за рахунок коштів державного (місцевого) бюджету, передбачених для надання відповідних послуг. У деяких випадках частково фінансуються за рахунок оплати споживачів за адміністративні послуги
Участь держави	Створення правових умов і забезпечення їх стабільності. Забезпечення обумовленого проектом фінансування в встановлені договором терміни. Моніторинг за ефективністю реалізації проекту	Фіксація стандартів надання публічних послуг. Забезпечення стабільного фінансування. Моніторинг якості та своєчасності надання послуг
Необхідні умови для реалізації проекту	Прийнятне з екологічної та територіальної точок зору технічне рішення. Фінансова окупність проекту. Допустимі ризики реалізації проекту та можливості ефективного управління ними.	Наявність стандартів надання публічних послуг. Наявність бюджетних коштів. Система контролю за якістю надання послуг. Допустимі ризики реалізації проекту та можливості ефективного управління ними

Для того, щоб розширити категорію «публічні послуги» європейським законодавством запроваджено новий термін «послуги громадського економічного інтересу» (services of general economic interest), які крім

традиційно визначених публічних послуг включають послуги, що надаються підприємствами мережевої промисловості (водопостачання, транспортні послуги, енергопостачання та комунікації), тобто, фактично ті послуги, які є монопольними за своєю природою. Належність до подібних послуг визначається тим, що держава при їх наданні орієнтується не на комерційний інтерес (отримання прибутку), а на необхідність забезпечити умови для життєдіяльності людей. При цьому оплата таких послуг може здійснюватися як за рахунок бюджету (центрального чи місцевого), так і за рахунок плати за послуги споживачами. Фактично послуги громадського економічного інтересу є сферою, яку можна віднести і до першої (інфраструктурні проекти), і до другої (публічні послуги) категорії [37]. Наприклад, в Україні вони відносяться до першої категорії, у багатьох європейських країнах – до другої, що викликано різним ставленням держави до надання послуг в сфері життєзабезпечення громадян.

Характерною рисою особливостей категорії «публічні послуги» в контексті ДПП в їх вузькому розумінні є передача публічним сектором приватного сектору виконання публічних послуг, що зазвичай надаються публічною владою на умовах їх оплати за рахунок державного та / або місцевого бюджетів. Вартість надання таких послуг, що виплачується державою приватному партнеру, або встановлюється на фіксованому рівні, або визначається залежно від досягнення приватним оператором певних показників (індикаторів), що характеризують виконання покладених на нього завдань.

Можливо підкреслити особливу роль інституту ДПП, розкриваючи її через наступні функції. Соціально-відтворювальна(соціально-економічна, соціально-господарська) функція, яка передбачає досягнення соціальних цілей, створення суспільних благ, соціально-економічний розвиток регіонів та держави в цілому, розвиток стратегічних галузей, підвищення ефективності управління державною і комунальною власністю. Фінансово-інвестиційна функція полягає в активації інвестиційного процесу і вкладенні фінансових ресурсів (власних, позикових і залучених) в соціально-значущі напрямки, в

розвиток інфраструктурних об'єктів, а також мається на увазі спільне фінансування (в різних пропорціях), нові інвестиційні можливості для реалізації суспільно важливих проектів, які потребують великих капіталовкладень, залучення інвестицій в проблемні регіони і галузі. Координаційна функція, яка включає в себе узгодження соціальних і економічних інтересів партнерів, взаємодія зусиль, можливість використовувати досвід, навички та професіоналізм приватного партнера, а також можливості публічного партнера. Інтеграційна функція, яка полягає в об'єднанні ресурсів (матеріальних, фінансових, інтелектуальних) кожної зі сторін партнерства. Алокаційна функція, яка передбачає розподіл відповідальності, прав і обов'язків сторін і поділ ризиків, в основі якого лежать ресурси партнерів. Ця функція впливає та тісно пов'язана переважно з інтеграційною функцією. Інноваційна функція, яка передбачає створення сприятливого середовища для інновацій, впровадження передових технологій. ДПП розвиваючись, викликає до життя інноваційні способи вирішення економічних проблем, генеруючи відповідний синергетичний ефект. Крім того, це сприяє гнучкості у створенні ефективну модель роботи (гнучкі стандарти найму персоналу), централізованого використання ноу-хау, застосування кращих практик, чітким стандартам якості надання послуг та обслуговування, підвищення прозорості процесу надання державних послуг та підвищення підзвітності постачальника послуг. Оптимізаційна функція, яка полягає в прискореній модернізації інфраструктури, підвищенні рівня доступності та якості об'єктів ДПП, економії на витратах учасниками партнерства (трансакційних, логістичних та ін.) [38].

Для порівняння окремих показників, пов'язаних з рівнем розвитку ДПП, розглянемо дані України, Туреччини та Малайзії (табл. 4.3).

Як бачимо з таблиці 4.3 Україна має найменшу з приведених кількість проектів ДПП (82) та інвестицій у зазначені проекти (6,89 млрд дол.), має найнижчий рівень якості інфраструктури (3). Лише показник процедури підготовки ДПП є вищим за інших (68). Це свідчить про низку проблем,

пов'язаних з станом корупції в країні, легкістю ведення бізнесу, можливостей залучення іноземних інвестицій, спрощення регуляторних процедур, державної підтримки проєктів та ін.

Таблиця 4.3

**Показники, пов'язані з рівнем розвитку ДПП**

Показники	Туреччина	Малайзія	Україна
ВВП на душу населення (дол. США) 2020 р. [39]	9367,9	11373,3	2956,9
Населення (млн. чол.) 2020 р. [39]	84,3	32,4	43,7
Кількість проєктів ДПП за 1990-2019 рр. [40]	250	124	82
Загальний обсяг інвестицій у ДПП за 1990-2019 рр. (млрд. дол. США) [40]	146,08	52,39	6,89
Якість інфраструктури, 2019 р. (1-7) [41]	5,0	5,3	3,0
Показник індексу корупції (-2,5 до +2,5), 2020 р. [42]	-0,29	0,25	-0,71
Підготовка ДПП, 0-100 (кращий), 2020 р. [43]	37	22	68
Відбір ДПП, 0-100 (кращий), 2020 р. [43]	69	23	51

Існуючі умови розвитку державно-приватного партнерства в Україні мають негативні чинники: нестабільність політичної сфери, недосконалість законодавчої бази та функцій регулювальної діяльності, надмірний державний контроль в економічній сфері, несформоване інституційне середовище, недостатня соціальна відповідальність приватного партнера, значні корупційні ризики, відсутність досвіду представників державного сектору у сфері реалізації проєктів ДПП.

В цілому успішніше державно-приватне партнерство розвивається в тих галузях, де існує платоспроможний попит населення на соціально значущі послуги (медицина, освіта, культура, соціальне та побутове обслуговування населення), що дозволяє розвиватися альтернативним постачальникам, не залежних від бюджетних ресурсів. Це характерно для великих міст і поселень

міського типу, де некомерційні та комерційні підприємства і організації сфери соціально значущих послуг здатні конкурувати з державними установами. Узагальнення розглянутих механізмів державно-приватного партнерства при наданні соціально значущих послуг по окремих соціальних галузях сфери послуг надано в таблиці 4.4.

Таблиця 4.4

**Механізми надання соціально значущих послуг на принципах державно-приватного партнерства в окремих соціальних галузях сфери послуг за кордоном [44]**

Соціальна галузь сфери послуг	Механізм реалізації ДПП				
	замовлення послуг у недержавних організацій	тендер з наданням субсидії з бюджету	цільова споживча субсидія	договір на надання послуг	конкурсний соціальний підряд
Освіта	+		+	+	
Охорона здоров'я	+		+	+	
Соціальне обслуговування	+	+		+	
В тому числі соціально важливі послуги	+	+			+
Індивідуальні послуги	+	+		+	
В тому числі соціально важливі побутові послуги	+	+			+

Методологічно використання моделей ДПП має спиратися на наявну інституційну структуру, планування, управління та домовленості партнерів (інвестиції, ризики, обов'язки, доходи, володіння активами, терміни та розмір платежів; опис об'єктів або послуг, які будуть надаватися; основні завдання). Модель ДПП буде прийнятною у разі ефективності інвестиційного набору для

обох партнерів. Виходячи з практики необхідності тісної співпраці різних секторів національної економіки та соціальної сфери, особливістю реалізації проектів ДПП може бути створення полісекторального кластера на основі територіального суміщення; реалізації економічних, технологічних, наукових та виробничих зв'язків; узгодженості окремих цільових орієнтирів; міжсекторної інтеграції, яку може бути реалізовано як синергічний ефект (рис. 4.7).

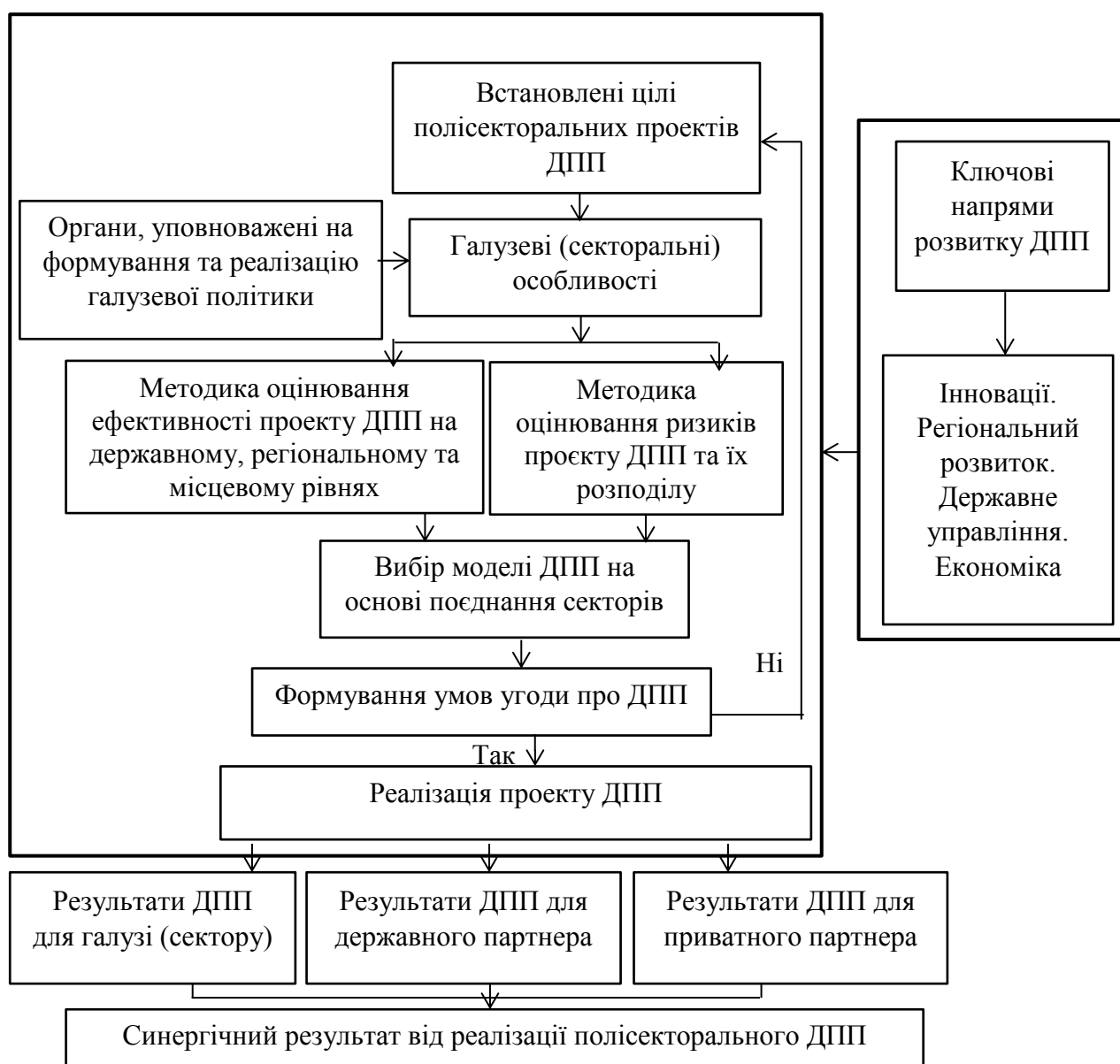


Рис. 4.7. Модель формування полісекторальних форм ДПП [45]

Якщо розглянути окремі галузі та сфери діяльності, можливо запропонувати відповідні секторальні моделі, наприклад, у сфері охорони



здоров'я. З ряду причин на сьогоднішній день проекти ДПП в сфері охорони здоров'я не надають достатнього впливу на підвищення ефективності системи охорони здоров'я і не усувають існуючих проблем, відтворюючи їх у новій формі. Для підвищення ефективності системи в цілому необхідно змінити існуючу систему організації та фінансування медичної допомоги на основі використання напрямків і механізмів ДПП, не задіяних в даний момент, в першу чергу, почати застосовувати механізми державно-приватного партнерства в сфері експлуатації існуючих об'єктів охорони здоров'я з використанням керуючих медичних компаній [46].

Принципова схема перспективної моделі державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я із залученням підприємств представлена на рис. 4.8. Пропонована перспективна модель державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я передбачає реалізацію наступних підходів.



Рис. 4.8. Модель державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я [46].

У системі фінансування державних гарантій охорони здоров'я через контрольні функції приватних страхових медичних установ передаються повноваження спеціалізованим органам з оцінки якості та повноти надання медичної допомоги. Зазначені структури реалізують контрольні функції (аудит), фінансування медичних установ здійснюється фондами обов'язкового медичного страхування, виключаючи функції фінансового посередництва, характерні для роботи страхових медичних організацій в системі медичного страхування. Послуги з оцінки якості медичної допомоги, що надаються спеціалізованими агентствами, мають бути ліцензовані. З точки зору розвитку напрямків і механізмів державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я в перспективній моделі пропонується впровадження керуючих медичних компаній, які за територіальним принципом на певний термін укладатимуть договори з територіальним фондом обов'язкового медичного страхування на управління медичними установами, що залучені до надання послуг населенню.

В інтересах керівників медичних компаній оптимізувати витрати довіреного їй комплексу закладів охорони здоров'я, одночасно знижуючи кількість нарікань з боку населення й агентств з оцінки якості медичної допомоги, регулярно проводять «медичний аудит» діяльності подібних компаній, що управляють. Запропонована модель може розглядатися як основа для розробки більш детальних моделей державно-приватного партнерства в сфері охорони здоров'я із залученням керівників підприємств на регіональному та муніципальному рівні, в залежності від виявлених напрямків розвитку в даному регіоні [47].

Ще одним напрямом надання публічних послуг шляхом ДПП може бути сфера науки та освіти. Результатом поєднання завдань держави, бізнесу та закладів системи освіти на основі проєктів ДПП є створення суспільно необхідних освітніх послуг та виконання державних функцій щодо реалізації політики у сфері освіти та науки. Основою зазначеної співпраці можуть бути технопарки, центри трансферу технологій, які передбачають розвиток

інноваційних процесів освіти, дослідження, створення сучасної високотехнологічної продукції. Формами ДПП в інноваційних кластерах можуть бути проекти, що реалізують інноваційні підходи та розробки у сферах науки та освіти. Під час реалізації інноваційних проектів ДПП на регіональному рівні доцільно враховувати сумарний Індекс інновацій, який є зваженим агрегованим індикатором і складається з певних показників для оцінювання та вимірювання стану інноваційної діяльності.

У загальному вигляді модель організації ДПП в науково-освітній сфері зображено на рисунку 4.9. Результатом діяльності, крім іншого, буде надання освітніх послуг.



Рис. 4.9. Модель організації ДПП в науково-освітній сфері [45]

З огляду на те, що основна частина проектів неконцесійного типу складається на рівні органів місцевого самоврядування, то в процесі реалізації,

орган місцевого самоврядування залучає кошти приватних партнерів для виконання робіт з будівництва або експлуатації, реконструкції об'єктів соціальної значущості, а також на надання публічних послуг з їх використанням. По суті, це ДПП, що здатне забезпечити на тривалу перспективу стабільне економічне зростання органів місцевого самоврядування через збільшення показників зайнятості населення, розвиток торгівлі та побутового обслуговування, збільшення попиту на соціально значущі послуги в цілому, стимулювання підприємницької активності, в тому числі малого і середнього бізнесу. Учасники ДПП (державні, комерційні та некомерційні структури) об'єднані територіально в рамках локальної системи надання соціально значущих послуг. При цьому державні структури в проектах ДПП встановлюють стандарти та критерії для послуг, структури бізнесу забезпечують фінансування/співфінансування, розробку, створення і управління проектами відповідно до заданих стандартів і критеріїв, а некомерційні суб'єкти виконують роль експертів (при визначенні стандартів та специфіки надання послуг), безпосередніх виконавців (постачальників послуг) і організаторів громадського контролю за дотриманням якості та умов контракту. Таким чином, формується взаємодія з інвестиційної складової в формі державно-приватного партнерства [44].

Відповідно до моделі надання публічних послуг (рис. 4.10) державне регулювання соціально-економічного розвитку будується на основі стратегій регіонального рівня. Прийнята на її основі програма соціально-економічного розвитку території визначає завдання, які необхідно вирішити. Програма соціально-економічного розвитку виконується через реалізацію функцій органів державної влади, на формулювання і склад яких також впливає законодавство, яке регулює особливості державно-приватного партнерства та сфер адміністративної та господарської діяльності та нормативні правові акти, що регулюють надання публічних послуг. Обумовлені таким чином функції органів державної влади знаходять своє вираження в Законах України та підзаконних актах (положеннях про місцеві органи влади). Відповідні органи на

основі Програми соціально-економічного розвитку об'єднаних територіальних громад та районів орієнтуються на задоволення потреб певних груп споживачів шляхом надання публічних послуг у сфері безпеки, охорони здоров'я, освіти, екологічної безпеки, житлово-комунального господарства, транспорту та ін. Оцінка послуг, що надаються державою спільно з приватним власником будується через задоволеність споживача послуги та подальший вплив на досягнення завдань і стратегічних цілей програми соціально-економічного розвитку території.



Рис. 4.10. Модель надання публічних послуг на основі державно-приватного партнерства

Ключова функція державного управління є контроль, адже за результатами контролю визначається якість та повнота публічних послуг та задоволеність споживачів. Можливо запропонувати наступний підхід щодо

встановлення комунікацій зі споживачами послуг, контроль за якістю та повнотою надання послуг та результатів аудиту (рис. 4.11).

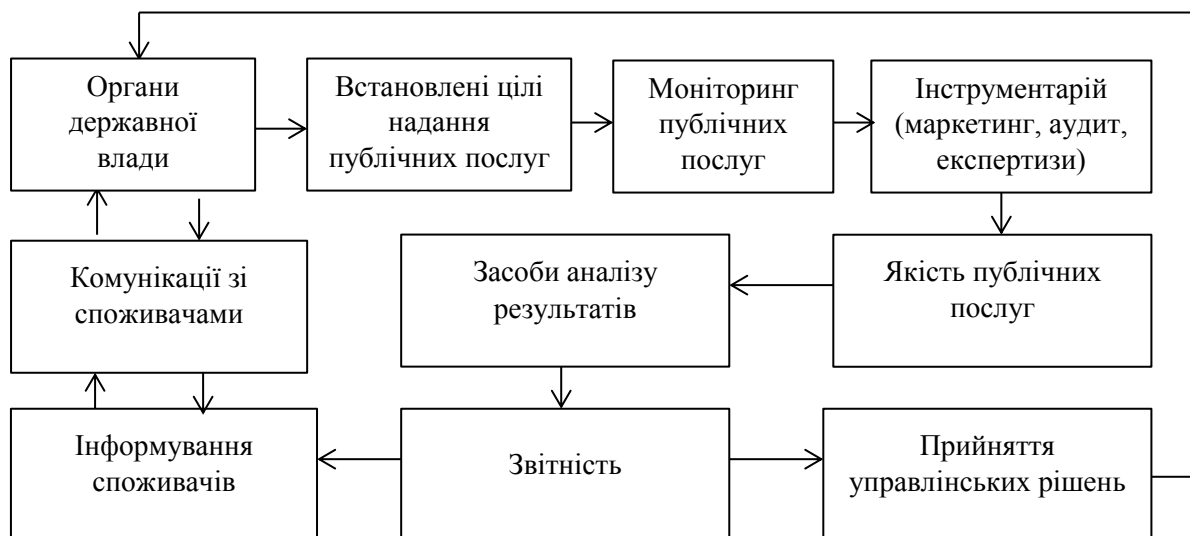


Рис. 4.11. Модель моніторингу якості та повноти надання публічних послуг

В якості критеріїв оцінки якості надання послуг можливо виділити такі як: якість взаємодії з постачальником публічної послуги; задоволеність процедурою отримання публічної послуги громадян; якість параметрів інфраструктури, пов'язаної з отриманням публічної послуги; якість параметрів електронного інтерфейсу надання публічної послуги. Побудова незалежної системи індикації якості надаваних державних послуг за допомогою ДПП повинні враховувати наступні принципи: суб'єктом оцінки якості публічної послуги за допомогою ДПП повинен виступати кінцевий споживач, який не зацікавлений у спотворенні об'єктивних даних, а результати громадської оцінки якості державних послуг повинні бути доступними для широкого загалу, що робить дані оцінки ефективною технологією з протидії корупції та бюрократизації; індикатори якості державних послуг повинні визначатися адміністративними регламентами; система моніторингу якості державних послуг за допомогою ДПП повинна отримати статус елемента національної безпеки; низька оцінка ефективності (публічних і приватних суб'єктів ДПП в

процесі надання державних послуг) споживачами є безумовною підставою до адміністративних заходів по відновленню ефективного режиму надання послуги або розірвання угоди ДПП; визначення конкретних параметрів індикаторів якості надання державних послуг шляхом ДПП повинно носити науковий характер і підлягати громадському обговоренню, підтверджено соціологічним даними [48].

Таким чином, можна зазначити, що проблематика, пов'язана з процесами надання публічних послуг, особливостей підходів до організації системи створення та розподілу суспільних благ є досить актуальною та відображена як в чисельних наукових дослідженнях, так і у практичній діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування та підприємств, що приймають участь у ланцюзі «вироблення – транспортування – реалізації» публічних послуг споживачам.

Під публічними послугами слід розуміти відповідні законодавчо визначені дії щодо надання суспільних благ фізичним та юридичним особам в разі потреби, що передбачає використання поєднаного набору функцій органів публічної влади, які формують спеціальну систему вироблення, зберігання та транспортування існуючих різновидів публічних послуг.

Маркетингові дослідження демонструють, що оцінка споживачами послуг, які надають міста України, віддзеркалює недостатню задоволеність споживачів послугами, причому респонденти наголошують на наявності невикористаних можливостей міст. Секторальний зріз (сфера водопостачання, охорона здоров'я та освіта) визначив найбільшу проблематику у наданні медичних послуг практично у всіх містах, де були проведені опитування. Головними чинниками оцінки якості публічних послуг, які надають органи державної влади та місцевого самоврядування має бути зниження вартості послуг, розширення можливостей їх надання, відповідність обумовлених характеристик послуги, безперервність та своєчасність надання послуг, спрощення процедурних процесів отримання послуг, в т. ч. за рахунок впровадження електронного врядування.

Попри свою соціальну важливість, сфера надання публічних послуг перебуває в незадовільному стані, що має наступні основні причини:

- технологічна та моральна застарілість інфраструктурних об'єктів;
- довготривале недофінансування ремонтних робіт та реконструкції суспільно важливої інфраструктури;
- нестабільна соціально-економічна ситуація у державі протягом останніх десятиліть;
- недостатній обсяг коштів державного та місцевого бюджету, що можна використати для будівництва інфраструктури;
- невизначеність показників діяльності суб'єктів, які надають публічні послуги;
- відсутність конкурентного середовища у сфері надання публічних послуг;
- низька інвестиційна привабливість об'єктів соціальної сфери.

Виходячи з проблематики реалізації завдань поліпшення якості публічних послуг, розширення доступу до послуг, держава потребує залучень ресурсів та інвестицій, що можливо здійснити в межах реалізації інфраструктурних проектів шляхом ДПП. Державно-приватне партнерство розглядають як сучасний інноваційний підхід щодо спільної діяльності держави та приватного власника для забезпечення суспільно важливих проектів. Участь приватного власника впроваджує сучасну систему управління, динамічне реагування на проблеми та кризові ситуації, надійність надання послуг, скорочення бюджетних витрат на соціально важливу інфраструктуру. Важливим залишається забезпечення фінансової стійкості проектів, формування нормативно-правової бази, зменшення ризиків, адаптивність проектів ДПП до мінливого зовнішнього середовища.

Запропоновані окремі моделі надання публічних послуг за рахунок використання ДПП можуть надати додаткових можливостей державному сектору стосовно розвитку концепції «сервісної держави», прискорити залучення необхідних ресурсів, розширити вибір споживача послуг, підвищити



вимоги до суб'єктів, які надають публічні послуги, підвищити якість та кількість публічних послуг, збільшити надходження до державного та місцевих бюджетів, посилити громадський контроль над процесами надання послуг.

### Список використаних джерел

1. Бьюкенен Д. Провал рынка и проблема «безбилетника». Сочинения пер. с англ. Серия: «Нобелевские лауреаты по экономике». Т. 1. М. : Таурис Альфа, 1997. Т. 1. 560 с.
2. Маслоу А. Г. Мотивация и личность; пер. с англ. А. М. Тыхтыбаева. СПб.: Евразия, 1999. 479 с.
3. Жильцов Е. И. Экономика общественного сектора и некоммерческих организаций: учебное пособие. М.: МГУ, 1995. 185 с.
4. Samuelson P. A. Economics: An Introductory Analysis / 6th ed. N. Y.: McGrawHill, 1964. 711 p.
5. Mill J.S . Principles of Political Economy. Vol. 3. The Collected Works of J. S. Mill / Ed. by J. M. Robson. Toronto: University of Toronto Press, 1965. 588 p.
6. Молчанов И. Н. Методологические вопросы экономических измерений в сфере услуг (на примере подотрасли «Высшее профессиональное образование»): монография. М.: Экономический факультет МГУ, ТЕИС. 2001. 80 с.
7. Эванс Дж. Р., Берман Б. Маркетинг. Пер. с англ. М: Сирин, 2002. 308 с.
8. Lovelock. Ch. Service Marketing / Ch. Lovelock. – 3-rd ed. Upper Saddle River. NJ: Prentice Hall, 1996. 658 p.
9. Корженко В. В., Савенко Л. О. Порівняльний аналіз сучасних парадигм функціонування місцевого самоврядування. Актуальні проблеми державного управління : зб. наук, праць. Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр». 2004. № 1(19). С. 117-128.
10. Тамбовцев В. Экономическая теория институциональных изменений. М.: ТЕИС, 2005. 542 с.

11. Мигин С. В. Властные полномочия и государственные услуги. Общество и экономика. 2009. № 8. С. 179–186.
12. Мартынова С. Э. Государственные и муниципальные услуги в рамках «сервисного государства»: объем и «субъекты» сервиса. Вестник ПАГС. 2011. № 3. С. 32-34.
13. Дубровин Ю. Новые направления современных административных реформ в ведущих странах Европейского союза. Власть. 2009. № 1. С. 131-134.
14. Англійсько-французько-німецько-український словник термінології Європейського Союзу. К.: «К.І.С.», 2007. 226 с.
15. Тихомиров Ю. А. Теория компетенции. М.: Юстицинформ, 2001. 354 с.
16. Талапина Э. В., Тихомиров Ю. А. Публичные функции в экономике. Право и экономика. 2002. № 6. С. 3-9.
17. Маслов Д.В. Модель САФ для улучшения качества публичного менеджмента. Государственная служба. 2009. № 6. С. 67-69.
18. Кандрина Н. А. Государственные услуги как разновидность публичных услуг: теоретико-правовые основы, классификация. Известия Алтайского государственного университета. 2018. №. 6 (104). С. 90-94.
19. Пуляевская И. А., Якимова Е. М. Публичные услуги как объект административно-правового регулирования: трансформация композиции правового пространства. Сибирский юридический вестник. 2020. № 3 (90). С. 45-49.
20. Тарасова Т. С. Становление государственных (муниципальных) услуг: зарубежный опыт. Science time. 2016. № 2(26). С. 544-548.
21. Авдеев В. В. Особенности административно-правового регулирования предоставления государственных услуг в зарубежных странах. ВВ: Административное право и практика администрирования. 2019. №. 5. С. 8-14.
22. Хавронюк М. І. Науково-практичний коментар до Закону України «Про засади запобігання і протидії корупції». К. : Атіка, 2011. 424 с.

23. Харинов И. Н. Государственный контроль за поставщиками публичных услуг в экономической сфере. Актуальные проблемы российского права. 2017. № 3 (76). С. 71-78.
24. Шосте всеукраїнське муніципальне опитування. 2020. URL: [http://ratinggroup.ua/research/regions/shestoy\\_vseukrainskiy\\_municipalnyy\\_opros.html](http://ratinggroup.ua/research/regions/shestoy_vseukrainskiy_municipalnyy_opros.html).
25. The World Bank, What are Public Private Partnerships?. 2019. URL: <https://ppp.worldbank.org/public-private-partnership/overview/what-are-public-privatepartnerships>.
26. Sheppard G., Beck M. The evolution of public-private partnership in Ireland: A sustainable pathway? International Review of Administrative Sciences. 2018. № 84(3). P. 579–595.
27. Donaldson, D., Hornbeck, R. Railroads and American economic growth: A «market access» approach. The Quarterly Journal of Economics. 2016. № 131(2). P. 799–858.
28. Sharma, C. Determinants of PPP in infrastructure in developing economies. Transforming Government: People, Process and Policy. 2012. № 6(2). P. 149-166.
29. Casady C. B., Eriksson K., Levitt R. E. & Scott W. R. (Re)defining public-private partnerships (PPPs) in the new public governance (NPG) paradigm: an institutional maturity perspective. Public Management Review. 2020. Vol. 22. Issue 2. P. 1–23.
30. Bajwa, S.U., Kitchlew, N., Shahzad, K., Rehman, K.U. Public-Private Partnership (PPP) as an interdependent form (I-Form) organization. International Journal of Public Administration. 2018. № 41(11). P. 859-867.
31. European Parliament Resolution on Green Paper on services of general interest 21.05.2003 № 270 (T5-0018/2004). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/BG/TXT/?uri=celex:52004DC0374>.
32. Лисица В.Н. Соглашение о государственно-частном, муниципально-частном партнерстве. Юридическая наука и практика. 2017. № 4. С. 7-15.

33. Шадрина Е. В., Виноградов Д. В. Государственно-частное партнерство как форма организации бизнеса. Вопросы государственного и муниципального управления. 2012. № 4. С. 5-19.
34. PPI Project Database. The World Bank. URL : <http://ppi.worldbank.org>.
35. Private Participation in Infrastructure (PPI). 2019. URL : <https://ppi.worldbank.org/content/dam/PPI/documents/private-participation-infrastructure-annual-2019-report.pdf>.
36. Стан здійснення ДПП в Україні. Сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства. URL : <https://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=9fc90c5e-2f7b-44b2-8bf1-1ffb7ee1be26&title=StanZdiisnenniaDppVUkraini>.
37. Editorial. Public-Public Partnership versus Public Private Partnerships: Conceptual and Regulatory Issues. European Public Private Partnership Law. 2010. Vol. 5. Num. 4. P. 198-199.
38. Иродова Е. Е., Алексеева С. В. Функции государственно-частного партнерства. Теоретическая экономика. 2018. № 3 (45). С. 153-162.
39. World Bank Open Data. 2021. URL: <https://data.worldbank.org/>.
40. PPP knowledge lab. URL: <https://pppknowledgelab.org/>.
41. The Global Competitiveness Report 2019. URL: [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf).
42. Worldwide Governance Indicators. 2021. URL: <http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>.
43. Benchmarking Infrastructure Development 2020. Assessing Regulatory Quality to Prepare, Procure, and Manage PPPs and Traditional Public Investment in Infrastructure Projects. World Bank, Washington, DC. World Bank. 2020. URL: <https://openknowledge.worldbank.org/handle/10986/34608>.
44. Зайнашева З. Г., Сабирова З. Э. Зарубежный опыт государственно-частного партнерства в социальных отраслях сферы услуг. Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2013. № 2 (4). С. 93-100.

45. Круглов В. В. Механізми державного регулювання розвитку державно-приватного партнерства в Україні : дис. докт. держ. упр. : 25.00.02. Харків, 2020. 479 с.

46. Галстян Г. С. О перспективной модели государственно-частного партнёрства в сфере здравоохранения с привлечением управляющих компаний. Проблемы современной экономики. 2014. N 3 (51). С. 302–305.

47. Радушинский Д.А. Выявление полюсов развития муниципальной экономики. Вестник ИНЖЭКОНа. Сер. Экономика. 2012. № 3. С. 82–90.

48. Коженко Я. В. Роль и значение государственно-частного партнерства в контексте повышения качества оказания государственных услуг. Современные проблемы науки и образования. 2015. № 2-2. С. 724-724.

#### 4.3 МЕХАНІЗМ СТИМУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ ФІНАНСОВОЇ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ

***О.С. Мордовцев***

*канд. екон. наук, ст.викл. кафедри менеджменту та публічного адміністрування*

*ORCID: 0000-0003-1653-5440*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

***О.А. Андренко***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту*

*ORCID: 0000-0003-1414-5916*

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О.М. Бекетова*

***С.М. Мордовцев***

*канд. техн. наук, доц. кафедри вищої математики*

*ORCID: 0000-0003-3640-515X*

*Харківський національний університет міського господарства*

*імені О.М. Бекетова*

**Постановка проблеми.** Трансформаційні процеси в загальнодержавному управлінні нашої країни на сучасному етапі розвитку будуються навколо усесторонньої спрямованості на європейську інтеграцію. Тому важливим аспектом розвитку вітчизняної системи публічного управління є обраний курс на децентралізацію та відокремлення територіальної громади як основного суб'єкта місцевого самоврядування, що забезпечує її формування як самодостатньої, ефективної та дієвої частини управління.

Таким чином, розвиток державного регулювання територіального розвитку України сьогодні характеризується підсиленою увагою у сфері

адміністративно-фінансової децентралізації влади, а важливий акцент робиться на передачі повноважень та ресурсів на місцевий рівень. Головною метою існування та об'єднання територіальних громад є створення таких організаційно-економічних основ розвитку, які враховували б інтереси членів цих громад при здійсненні децентралізації та продовжували загальний стратегічний курс державного, територіального та муніципального управління України. Це дозволить підвищити відповідальність місцевої влади за раціональне та ефективне використання наявного потенціалу існуючих територіальних громад, ефективність організації життя своїх громадян та залучення невикористаних потенційних джерел територіального розвитку.

Для вирішення поставлених вище завдань у дослідженні необхідно всебічно застосовувати наукове обґрунтування шляхів вдосконалення процесу формування територіальних громад з урахуванням потреб та інтересів усіх учасників процесу управління, а також заходів, спрямованих на вдосконалення організаційно-правового та фінансового забезпечення децентралізації управління на місцевому рівні з урахуванням потреб та можливостей сформованих територіальних громад.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблемами теоретико-методичного та практично-прикладного обґрунтування окремих компонентів соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах реформи децентралізації, курс на яку було взято державою в останні роки, займалися багато вітчизняних вчених з питань державного та публічного управління, таких як: Патицька Х.О. [1, 6], Петрушенко Ю.М., Костюченко Н.М. [2], Баймуратов М.О. [6], Дегтяр О.А. [8], Іванова О. Ю., Белікова Н.В. [9], Поліщук В.Г., Вахновська Н.А., Іванова І.О. [10], Шульц С.Л. [11], Аванесова Н.Е., Мордовцев О.С., Сергієнко Ю.І. [12], Кравців В.С. [13], Куйбіда В.С., Смолова Л.М. [14], Пархоменко-Куцевіл О. І. [15], Костенюк Н.І. [16], Грищенко І.М. [17], Дунаєв І.В. [18], Беззубко Б. І. [19] Качний О. С. [20] та інші.

Узагальнивши наукових праці вищеперелічених вчених було зроблено висновок, що питання побудови ефективних механізмів стимулювання

соціально-економічного розвитку територіальних громад в специфічних умовах загального курсу на децентралізацію фінансових ресурсів залишаються дослідженими не в повному обсязі та потребують уточнення, узагальнення та систематизації.

**Мета та завдання дослідження.** Метою дослідження є узагальнення теоретико-прикладних досліджень для формування механізму стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації. Для досягнення поставленої мети в статті вирішуються наступні завдання:

- узагальнити вітчизняний та світовий досвід проблем муніципального управління для формування авторського визначення поняття «територіальна громада»;
- систематизувати основні складові процесу соціально-економічного розвитку;
- побудувати загальну концепцію стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації;
- визначити структурні компоненти та взаємозв'язок основних потенціалів розвитку територіальних громад;
- сформувати механізм впливу фінансової децентралізації на стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад.

**Виклад основного матеріалу.** В сучасних умовах нарощування світових глобалізаційних процесів спостерігається тенденція до підсилення ролі розвитку територій та територіальних громад, кожні з яких мають різний промисловий, аграрний, соціально-економічний та фінансово-інвестиційний потенціалу. Особливості їх розвитку визначають формування відповідного набору механізмів, за допомогою яких, як показує міжнародний досвід країн-лідерів по соціально-економічному розвитку [1], передача визначених повноважень органам місцевого самоврядування реалізується наближенням публічних послуг до населення, що сприяє підвищенню спроможності та згуртованості територіальних громад щодо розв'язання проблем місцевого



значення власними силами. Тому, можна зробити висновок, що зараз органи місцевого самоврядування постають як ключові інститути в організації стратегічного соціально-економічного розвитку територій.

Отже, зараз спостерігається оновлення тенденції «зворотного ефекту», тобто захисту інтересів територіальної громади на основі їх залучення до публічного управління територією, а отже, її безпосереднього впливу на сталий розвиток регіонів та держави в цілому. Цю тезу підтверджує той факт, що високобюджетні фінансовомісткі проекти, орієнтовані на розвиток територіальних громад, є однією з ключових форм підтримки місцевого сталого розвитку українських регіонів. [2].

Проблематиці розвитку територіальних громад було присвячено багато науково-методичних досліджень вітчизняних і зарубіжних вчених з державного та місцевого управління, а також суміжних науково-предметних сфер. Треба також зазначити, що у відповідності до ст. 140 Конституції України, місцеве самоврядування є правом територіальної громади самостійно вирішувати питання місцевого значення в межах Конституції і законів України [3]. Разом з тим, Конституцією та Законом України «Про місцеве самоврядування в Україні» формується наступне поняття «територіальної громади», а саме: «сукупність жителів, об'єднаних постійним проживанням у межах села, селища, міста, що є самостійними адміністративно-територіальними одиницями, або добровільне об'єднання жителів кількох сіл, що мають єдиний адміністративний центр» [4]. Європейська хартія місцевого самоврядування наголошує, що територіальна громада – «це право і реальна здатність органів місцевого самоврядування регламентувати значну частину державних справ і керувати нею, здійснюючи свою діяльність в рамках закону, під власну відповідальність та в інтересах місцевого населення» [5].

Таким чином, можна стверджувати, що європейська практика муніципального управління більшу увагу приділяє не поняттю «територіальна громада», а дослідженню територіальних колективів, комун, місцевих співтовариств, спільнот громадян тощо.

Зазначимо, що український вчений з проблем місцевого самоврядування та управління Баймуратов М.О. наполягає, що територіальна громада повинна «визначати групу людей, члени якої прив'язані узами спільних відносин до території, на якій вони мешкають, і узами відносин, що випливають з факту проживання на спільній території» [5]. Таке трактування категорії «територіальна громада» повністю корелюється з його трактування у нормативно-правових законах та концепціях.

Але, узагальнюючи інші вітчизняні наукові джерела до визначення категорії «територіальна громада» [6-10], можна зробити висновок, що українські фахівці в галузі публічного та місцевого управління надають пропозиції щодо створення нового визначення цього поняття, яке відповідало б сучасним політико-правовим реаліям України.

Наукові дослідження з проблеми пошуку універсального визначення категорії «територіальна громада» показують єдину спільну рису в цих дефініціях у сучасних українських вчених – вона трактується у вузькому розумінні як соціально-територіальна спільнота, а в широкому – робиться акцент залежно від сфери її застосування [6-10]. Таким чином, можна виділити п'ять взаємопов'язаних підходів щодо визначення сутності поняття «територіальна громада» (рис. 4.12).

Теоретико-наукове дослідження дефініції категорії «територіальна громада» буде неповним, якщо не виокремити та не надати характеристику основним ознакам, які відрізняють її від інших державних утворень.

Проаналізувавши наукові джерела [7, 10] по цієї проблематиці можна сформулювати наступний перелік ознак територіальної громади, які найбільш повно відображають її внутрішню сутність та значущість для державного і місцевого управління, а саме:

- належність територіальної громади до територій (однієї чи кількох), на яких вона знаходиться;
- розуміння та прийняття членами громади належності до неї;
- самоорганізація взаємопов'язаних територіальних громад;



Рис. 4.12. Підходи до визначення категорії «територіальна громада» на основі узагальнення вітчизняного та світового досвіду проблем муніципального управління

Джерело: узагальнено автором на основі [6-10]

- здатність територіальної громади до самоструктурування;
- акцент на соціальному аспекті функціонування з метою забезпечення життя членів громади;

- діяльність територіальної громади відповідно до правових та соціальних норм, встановлених в Україні;
- формування усталеності інтересів, зв'язків та форм соціальної практики в межах окремої територіальної громади або їх об'єднань;
- надання пріоритетів місцевим громадам щодо об'єднань, утворених націями, народами, державними структурами тощо;
- спільність та взаємоузгодження інтересів територіальної громади як з державою, так й з її громадянами.

Отже, підводячи підсумки можна надати наступне авторське уточнене визначення сутності поняття «територіальна громада» – це офіційно сформована територіально-географічна спільнота з єдиним адміністративно-територіальним центром, членами якої зазвичай є громадянське суспільство або фізичні особи, які живуть, працюють та/або володіють нерухомим майном на території громади, та що відображається усталеними зв'язками, згуртованістю та спроможністю до реалізації відповідних взаємоузгоджених інтересів у питаннях соціально-економічного й політичного розвитку території, а також має повноваження бути єдиним представником потреб та інтересів територіальної спільноти на рівні місцевої і державної влади України.

Поняття соціально-економічний розвиток території можна розглядати з трьох взаємопов'язаних позицій.– У найширшому та найпростішому розумінні ця категорія визначається як покращення рівня життя населення. Другий підхід розглядає економіку як потужний фактор соціального розвитку з акцентом на розподілі багатства. Остання позиція полягає у ототожненні розвитку із соціальною диференціацією, що виникає в результаті глобальних змін у сучасному світовому просторі.

Таким чином, процес соціально-економічного розвитку повинен включати в себе показані на рис. 4.13 складові.



Рис. 4.13. Основні складові процесу соціально-економічного розвитку  
Джерело: розроблено автором на основі [11-12]

Аналіз основних складових процесу соціально-економічного розвитку (рис. 4.12) засвідчує, що він здебільшого ґрунтується на єдності, взаємодоповненні та посиленні ролі економічної компоненти, яка включає в себе сталий фінансовий розвиток територіальної громади з урахуванням інтересів її членів та взаємоузгодження їх на різних рівнях державного та місцевого управління. Виходячи з цього, можна зробити висновок, що соціально-економічний розвиток – це багатовимірний і багатогранний системний процес, що описується різними критеріями постійної зміни матеріальної та соціальної основи внутрішнього і зовнішнього середовища, шляхом гармонізації взаємовідносин між його суб'єктами для прийняття ефективних і дієвих управлінських рішень щодо перспектив подальшого функціонування усієї системи.

Насамкінець теоретико-методичного блоку нашого дослідження треба уточнити поняття «фінансова децентралізація», що виступає як ключовий

фактор руху місцевої фінансової системи до відносної незалежності від держави у для ефективного та дієвого виконання функцій та повноважень на рівні територіальної громади. Узагальнивши наукові праці з цього питання [13-16] було зроблено висновок, що від категорією «фінансова децентралізація» у нашому дослідженні буде розумітися обґрунтований науково-практичними працями та визначений нормативно-правовими документами процес передачі відповідних функціонально-управлінських повноважень, фінансових ресурсів і відповідальності за їх ефективне використання між державними і місцевими органами влади, що буде основою для зростання ресурсно-матеріальної бази місцевих бюджетів, впровадження чесного й прозорого розподілу та перерозподілу податкових надходжень з території існування громади, а також для усестороннього задоволення соціально-економічних і фінансових потреб місцевого громадянського суспільства в період глибокої кризи та мінливості середовища.

Процес стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації є важливим кроком до виконання умов реформи децентралізації України та шляхом до поглиблення євроінтеграції. Така тенденція спричинена тим, що механізми фінансової децентралізації є одними із найвагоміших важелів, за допомогою яких, з одного боку, держава може опосередковано впливати на розвиток територіальної громади та дотримання ними загального курсу реформ і перетворень, а, з іншого, територіальні громади можуть самостійно спрямовувати власні та нецільові фінансові ресурси на ефективні напрями своєї життєдіяльності.

Загалом стимулювання соціально-економічного спрямовано на забезпечення кожної територіальної громади можливістю реалізації свого потенціалу шляхом:

- стимулювання підвищення інвестиційної привабливості підприємств територіальної громади;
- реалізації екологічних заходів щодо збереження навколишнього середовища території існування громади;

– впровадження мотиваційної системи заохочень щодо розробки та впровадження інноваційної складової, що буде стимулювати створення нових робочих місць;

– подолання просторової диференціації територіальних громад [15].

На основі цього можна побудувати загальну концепцію стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації (рис. 4.14).



Рис. 4.14. Концептуальна схема стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації

Джерело: розроблено автором на основі [1, 3, 7, 10, 12, 13-16]

Побудувавши концептуальну схему (рис. 4.14) необхідно звернути увагу на дослідження соціально-економічного потенціалу територіальних громад, без наявності якого фактично неможлива фінансова автономія, яка виражається у якісному використанні усіх можливостей та наявних ресурсів з максимальною вигодою від їх залучення [14].

У загальному сенсі, соціально-економічний потенціал територіальної громади вважається частиною потенціалу території та характеризується наявністю суспільних відносин, зв'язків, явищ, об'єктів, різноманітних ресурсів, динамічністю, постійною зміною і оновленням взаємозв'язків всередині цієї системи, а також можливими варіантами їх використання, управління та моніторингу з метою забезпечення комплексного розвитку адміністративно-територіальної одиниці [17].

Часто в традиційному трактуванні у наукових працях потенціал територій поділяють на дві основні частини: економічний та соціальний. Але, в останні часи все більша кількість науковців у своїх дослідженнях виокремлюють ще один вид потенціалу, а саме – фінансовий потенціал території, який сам по собі є досить складним, незалежним елементом економічного потенціалу [7, 10, 14, 16]. Саме у виробничій діяльності господарюючого суб'єкта його результати набувають грошового вираження та забезпечують створення нової вартості. Тому формується зворотний зв'язок, який базується на тому, що компоненти економічного потенціалу є основою для формування фінансового потенціалу. Це означає, що зв'язок відносин між кожним елементом соціально-економічного потенціалу території є фактором формування фінансових ресурсів з урахуванням їх грошової бази, що в системі забезпечує стійкий соціально-економічний розвиток територіальної громади [17]. На рис. 4.15 наглядно проілюструємо структурні компоненти та взаємозв'язок основних потенціалів розвитку (економічного, соціального, фінансового) територіальних громад в умовах курсу на загальну в цілому та фінансову, зокрема, децентралізацію влади в Україні.



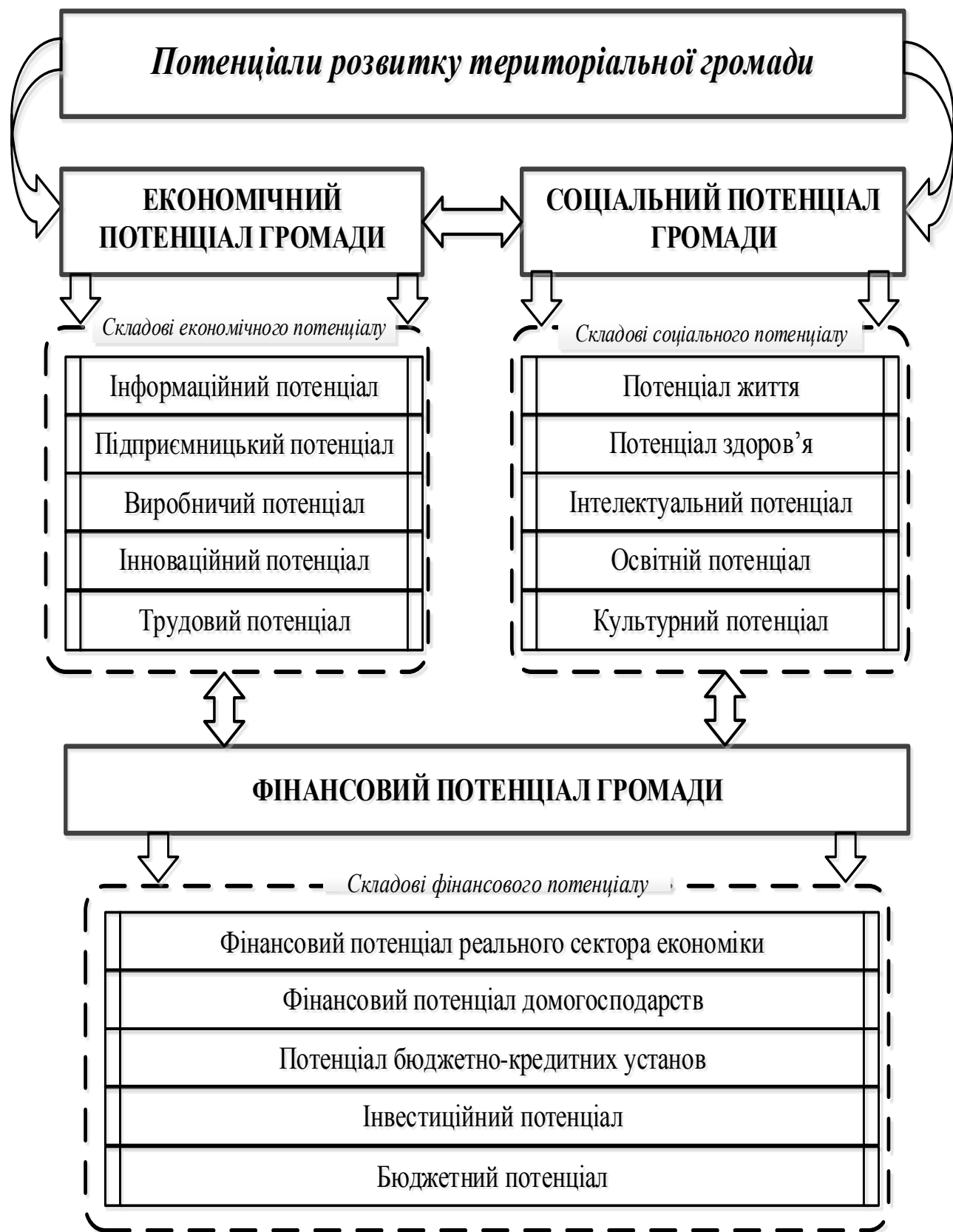


Рис. 4. 15. Структурні компоненти та взаємозв'язок основних потенціалів розвитку (економічного, соціально, фінансового) територіальних громад

Джерело: розроблено автором на основі [7, 10, 14, 16]

Як показали проведені вище дослідження, нову трансформаційну парадигму розвитку територіальних громад України зазвичай спрямовано на забезпечення сталого ендogenous зростання. Таку тенденцію до зростання можна досягти за допомогою розкриття та ефективного використання потенціалу територій на засадах фінансової децентралізації як внутрішнього резерву для соціально-економічного зростання. Як видно з рис. 4.15 фінансовий потенціал територіальних громад на пряму пов'язаний з економічним і соціальним потенціалом та є, так би мовити, його продовженням.

Таким чином, завершуючи наше дослідження, можна визначити, що поняття фінансової децентралізації на рівні територіальних громад України є многогранним, багатоаспектним процесом, який й ґрунтується на розподілу наявних і потенційних фінансових ресурсів та відповідальності за їх використання. Виходячи з цього, на рис. 4.16 можна побудувати комплексний механізм стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах впливу на процеси ефективізації розвитку громад, а також виникаючі суперечності від її поглиблення фінансової децентралізації.

Основними практичними результатами впровадження та реалізації запропонованого на рис. 4.16 механізму повинні стати наступні:

1. Зростання величини доходів місцевих бюджетів дозволить забезпечити підвищення ділової активності територіальних громад;
2. Отримання більш повних повноважень у частині контролю за видатковою частиною місцевого бюджету дозволить оперативно оптимізувати структуру видатків та мати у перспективі значно більш профіцитніши бюджети ніж заплановані;
3. Передача територіальним громадам ресурсів державою надасть місцевим органам влади право формувати місцеві податкові ставки та базу оподаткування, що відповідає європейським стандартами реалізації реформи фінансової децентралізації та поглиблює загальну інтеграцію України у європейський та світовий простір;



Рис. 4.16. Механізм впливу фінансової децентралізації на стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад  
Джерело: розроблено автором на основі [17-20]

4. Подолання просторової диференціації територіальних громад дозволить їм проводити свою діяльність на засадах справедливого і чесного розподілу як власних ресурсів, так й фінансових вливань та інвестицій від держави.

5. Стрімке збільшення об'єднань територіальних громад для більш ефективного та сталого розвитку територій їх існування.

Отже, можна зробити узагальнюючий висновок, що стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації – це процес надання нових можливостей громадам для усталення розвитку місцевої політики у різних сферах прояву та ресурсів для здійснення ефективного оперативного й стратегічного планування своєї діяльності в умовах мінливого кризового середовища України. Для практичної реалізації запропонованих у дослідженні заходів повинно бути, насамперед, досягнуто взаємоузгодження інтересів влади, органів місцевого самоврядування та членів територіальної громади у нагально важливих для даної території питаннях. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити позитивний вплив процесу фінансової децентралізації на соціально-економічний розвиток територіальних громад та поглибить інтеграцію України у європейський простір.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** У результаті проведених досліджень проблем побудови ефективних механізмів стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в специфічних умовах загального курсу на децентралізацію фінансових ресурсів були отримані наступні теоретико-методичні та наукові результати, які узгоджуються із поставленими завданнями.

1. Узагальнені підходи до визначення категорії «територіальна громада» на основі вітчизняного та світового досвіду проблем муніципального управління. Надано авторське уточнене визначення сутності поняття «територіальна громада», а саме – це офіційно сформована територіально-географічна спільнота з єдиним адміністративно-територіальний центром,

членами якої зазвичай є громадянське суспільство або фізичні особи, які живуть, працюють та/або володіють нерухомим майном на території громади, та що відображається усталеними зв'язками, згуртованістю та спроможністю до реалізації відповідних взаємоузгоджених інтересів у питаннях соціально-економічного й політичного розвитку території, а також має повноваження бути єдиним представником потреб та інтересів територіальної спільноти на рівні місцевої і державної влади України.

2. Систематизовані основні складові процесу соціально-економічного розвитку та зроблено висновок, що дефініцію категорії «соціально-економічний розвиток» можна представити як багатовимірний і багатогранний системний процес, що описується різними критеріями постійної зміни матеріальної та соціальної основи внутрішнього і зовнішнього середовища, шляхом гармонізації взаємовідносин між його суб'єктами для прийняття ефективних і дієвих управлінських рішень щодо перспектив подальшого функціонування усієї системи.

3. Побудовано загальну, багаторівневу, ієрархічну концепцію стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації, яка дозволить забезпечити кожному територіальну громаду можливістю реалізації свого внутрішнього потенціалу.

4. Визначені структурні компоненти та взаємозв'язок основних потенціалів розвитку (економічного, соціально, фінансового) територіальних громад та зроблено висновок, що соціально-економічний потенціал території є фактором формування фінансових ресурсів з урахуванням їх грошової бази, що в системі забезпечує загальний стійкий соціально-економічний розвиток територіальної громади.

5. Сформовано механізм впливу фінансової децентралізації на стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад. Зроблено висновок, що стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації – це процес надання нових можливостей громадам для усталення розвитку місцевої

політики у різних сферах прояву та ресурсів для здійснення ефективного оперативного й стратегічного планування своєї діяльності в умовах мінливого кризового середовища України. Для практичної реалізації запропонованих у дослідженні заходів повинно бути, насамперед, досягнуто взаємоузгодження інтересів влади, органів місцевого самоврядування та членів територіальної громади у нагально важливих для даної території питаннях. Такий комплексний підхід дозволить забезпечити позитивний вплив процесу фінансової децентралізації на соціально-економічний розвиток територіальних громад та поглибить інтеграцію України у європейський простір.

### **Список використаних джерел**

1. Патицька Х.О. Економічний потенціал як основа соціально-економічного розвитку адміністративно-територіальної одиниці. Сучасний стан та пріоритети модернізації фінансово-економічної системи України: матеріали VII Всеукраїнської науково-практичної конференції студентів, аспірантів та молодих вчених (Київ, 23 листопада 2016 р.). Київ: Алерта. 2016.с. 113-116.

2. Петрушенко Ю.М., Костюченко Н.М. Політика місцевого розвитку, заснована на участі територіальних громад. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія : Економічна. 2014. № 3. С. 40-51.

3. Конституція України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр#Text> (дата звернення 25.02.2021)

4. Закон України : Про місцеве самоврядування в Україні. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-вр#Text> (дата звернення 25.02.2021).

5. Європейська хартія місцевого самоврядування. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994\\_036#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_036#Text) (дата звернення 25.02.2021).

6. Баймуратов М. О. Територіальна громада: на перехресті впливу локальних і глобальних чинників. Вісник Запорізького національного університету. Юридичні науки. 2016. № 3. С. 72-78.

7. Сторонянська І.З., Патицька Х.О. Проблеми та напрями оптимізації процесу формування ОТГ: за результатами першого етапу адміністративно-фінансової децентралізації. Регіональна економіка. НАН України. ДУ "Ін-т регіональних досліджень ім. М.І. Долішнього НАНУ". Львів, 2017. №4. С. 65-78.
8. Diegtiar O.A., Orlova N.S., Kozureva O.V., Shapovalova A.M., Prykazka S.I. Financial capacity of territorial communities: european experience and ukrainian case. Збірник наукових праць «Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики». 2019. Vol 4, No 31. P. 516-526. URL: <http://fkd.org.ua/issue/view/11616> (дата звернення 25.09.2020).
9. Іванова О. Ю., Белікова Н.В. Формування фінансової самодостатності регіонів в контексті реалізації економічних реформа. Актуальні проблеми економіки. 2016. № 3(177). С. 219-229.
10. Поліщук В.Г., Вахновська Н.А., Іванова І.О. Концептуальна модель фінансової спроможності регіонів держави. Економічний форум: наук. журн. Луцьк: РВВ ЛНТУ, 2016. № 3. С.131-137.
11. Шульц С. Л. Шляхи вдосконалення регіональної політики в умовах децентралізації влади в Україні. Проблеми регіоналістики: минуле, сучасне, майбутнє: тези наук.-практ. інтернет-конф. (Київ, 3 березня 2017 р.). Київ: КНЕУ, 2017. С. 209–211.
12. Аванесова Н.Е., Мордовцев О. С., Сергієнко Ю. І. Теоретико-методичні засади ідентифікації та взаємозв'язку впливу дестабілізуючих факторів на економічну безпеку промислового підприємства. Бізнес Інформ. 2020. №9. С. 20–28. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-20-28> (дата звернення 05.01.2021).
13. Адміністративно-територіальний устрій України: методологічні основи та практика реформування : монографія / ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долішнього НАН України»; наук. ред. В.С. Кравців, Львів, 2016. 264 с.

14. Куйбіда В. С., Смолова Л. М. Відповідальність представницьких органів місцевого самоврядування перед територіальними громадами: практичні аспекти реалізації. Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України. 2015. Вип. 1. С. 146–163.

15. Пархоменко-Куцевіл О. І. Сучасні тенденції розвитку реінжинірингу в системі державного управління. Ефективність державного управління. 2013. Вип. 36. С. 20–26.

16. Костенюк Н. І. Основні напрямки реформування системи місцевого самоврядування в Україні на основі досвіду зарубіжних країн. Державне управління та місцеве самоврядування : зб. наук. пр. Дніпр : ДРІДУ НАДУ, 2018. Вип. 2 (37). С. 142–148.

17. Грищенко І. М. Зарубіжний досвід управління регіональним розвитком. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 5. URL: [http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5\\_2018/5.pdf](http://www.dy.nauka.com.ua/pdf/5_2018/5.pdf) (дата звернення 10.11.2020)

18. Дунаєв І. В. Механізми модернізації регіональної економічної політики в Україні умовах інтеграційних процесів : дис. ... д-ра наук з держ. упр. : 25.00.02 Харків, 2018. 440 с.

19. Беззубко Б. І. Наукові засади державних механізмів стратегічного планування розвитку територій. Теорія та практика державного управління: зб. наук. праць. – Х. : Вид-во ХарПІ НАДУ «Магістр», 2015. Вип. 3 (50). С. 60-64.

20. Качний О. С. Зарубіжний досвід формування механізмів державного управління соціально-економічним розвитком регіонів. Публічне управління та митне адміністрування. 2017. № 2. С. 170-174.



#### 4.4 МЕХАНІЗМ АНАЛІЗУ ТА РОЗРОБЛЕННЯ МОДЕЛЕЙ ПРОФЕСІЙНИХ КОМПЕТЕНЦІЙ УПРАВЛІНЦЯ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО (ВІЙСЬКОВОГО) УПРАВЛІННЯ

***М. М. Орлов***

*доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту  
та публічного адміністрування, доцент*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Механізм аналізу та розроблення моделей професійної компетентності управлінців системи державного (військового) управління частково подано у праці [1]. У статті автор планує розширити деякі положення у сфері професійних компетенцій сучасного управлінця і подати приклади з практики діяльності зазначених органів в Україні і її результатів.

Як зазначено у праці [1] *механізм* – система елементів (тіл), які перетворюють рух одних елементів на необхідний інший. На вхідний елемент діє зовнішня сила (механічна або електрична машина). *Механізм аналізу та розроблення моделі професійних компетенцій* – моделювання компетенцій, яке починається із застосування спеціальних методів аналізу компетенцій щодо кожного фахівця організаційної структури шляхом порівняння його функціональних обов'язків з тими знаннями, вміннями і можливими діями у складних умовах, якими він повинен володіти (мати). Така модель повинна бути структурованою. Структура моделі компетенцій являє собою багаторазове порівняння елементів майбутньої моделі компетенцій між собою. В результаті виділяються загальні та часткові ознаки, здійснюється групування зазначених елементів за ознаками та їх порівняння між собою. У процесі моделювання здійснюється декілька ітерацій (повторень), розглядаються та аналізуються всі назви і визначення компетенцій з різних боків. Здійснюється перегрупування визначених характеристик в різних поєднаннях. *Етапи процесу моделювання:* 1) отримання незв'язаного набору характеристик і дій фахівців, які підлягають

дослідженню; 2) здійснення групування визначених характеристик та дій і на цій основі виділення окремих смислових полів (мегагруп); 3) взаємне узгодження компетенцій з метою упорядкування структури моделі компетенцій; 4) остаточне формування окремих компетенцій та індикаторів компетенцій. *Стандартна модель професійних компетенцій* повинна мати такі складові: 1) кластер компетенцій – набір тісно пов'язаних між собою компетенцій, як правило, від трьох до п'яти в одній зв'язці; безпосередньо набір компетенцій; 2) рівні визначених компетенцій, які застосовуються для створення моделі під конкретного фахівця із загальних моделей органів управління або його окремих організаційних структур; 3) індикатори поведінки фахівця у складних обставинах.

На цей час для зазначених вище організаційних структур (структури системи державного управління і структури системи військового управління) стає актуальним розроблення *моделі спеціальних (професійних) компетенцій управління системи державного (військового) управління*.

Ця модель може застосовуватися як інструмент роботи з посадовими особами органів управління різних систем управління. *Розвиток спеціальних компетенцій* управління системи державного (військового) управління передбачає засвоєння та застосування комплексу сучасних професійних знань і практичних навичок, оволодіння ефективними методами професійної поведінки та сучасними технологіями.

*Теорія компетенцій* була розроблена американськими психологами як відповідь на запитання: чому посадові особи (фахівці), які мають хороші дипломи, добрий службовий список, пройшовши відбір і очні тести на відповідному рівні, інколи неефективно виконують свою роботу? Як можна спрогнозувати ефективне виконання роботи посадовими особами (фахівцями)?

Відповідь була в тому, що можливість найбільш точно спрогнозувати якості виконання роботи фахівцями, дають лише їх компетенції.

На практиці отримали розвитку *спеціальні компетенції*, які передбачають засвоєння та застосування комплексу сучасних професійних знань і практичних

навичок, оволодіння ефективними методами професійної поведінки та технології.

Як зазначено у праці [1], *компетенція* (від лат. *competere* – відповідає, підходить) – особиста спроможність фахівця (посадової особи) вирішувати визначений клас *професійних завдань*. У праці [2], автор посилаючись на І. Лебедева, зазначає, що деякі вчені розуміють під *компетенцією* формально описані вимоги до особистих, професійних і інших якостей фахівця (посадової особи) певної організації. Користуючись таким визначенням у багатьох випадках так і оцінюють фахівців (посадових осіб) певної організації. І. Лебедев зазначає, що термін *competence* або *competency* (*компетентність*) відноситься до функціональної сфери, а *компетенція* (*competency*) – сфери поведінки. *Компетентністю* (від англ. *competence*) визначено як сукупність компетенцій, наявність знань та досвіду необхідних для ефективною діяльності у заданій предметній сфері за певних умов.

В теорії сучасного менеджменту такі вчені як С. Прахалада і Г. Хамела розглядають поняття «*стійкі ключеві компетенції*» (*sustainable core competencies*) і обґрунтовують постійні зміни, як чинники управлінських зусиль організації. Для успішного розвитку організації, за переконанням цих авторів, необхідно підтримувати високий рівень компетенцій, які б забезпечували диференціацію стратегічних позицій організації [2]. *Ключові компетенції* не зменшуються по мірі їх використання. На відміну від фізичних активів організації, які зменшуються або погіршуються в часі, *компетенції підсилюються* по мірі того як вони застосовуються і ними обмінюються фахівці (управлінці). При цьому *компетенція* потребує вирощування і захист, оскільки знання втрачаються, якщо вони не використовуються. Зазначені вище автори називають обов'язкову комбінацію елементів, як складових *ключової компетенції* організації до яких слід віднести: технології, колективне навчання і спроможність організації розповсюджувати інформацію, як всередині організації так і між іншими організаціями [2].

Отже, поняття *компетенція* і *компетентність* близькі і взаємопов'язані: щоб бути компетентним, тобто вміти виконувати визначені завдання (вимоги) в роботі, необхідно мати необхідні компетенції, тобто мати необхідні ділові якості. Це ключеві визначення у разі розгляду питання щодо обґрунтування *механізму аналізу та розроблення моделей професійних компетенцій* управлінця системи державного (військового) управління

На цей час існує *два підходи* щодо розуміння поняття *компетенції*.

1. *Американський підхід* – компетенції як опис поведінки фахівців (посадових осіб, управлінців). *Компетенції* розглядаються як основна характеристика працівника, маючи на увазі яку правильну поведінку він здатний показувати і, як наслідок, добиватися високих результатів в роботі.

2. *Європейський підхід* – компетенції як опис робочих завдань (задач) або результатів роботи, що очікується. *Компетенції* – це здатність працівника діяти у відповідності зі стандартами, які прийняті в організації.

Отже, *компетенції* – це особисті якості і здібності, а також професійні навички, які необхідні посадовій особі (будь-якому виконавцю організації) для успішного виконання своїх обов'язків. Сюди можуть входити: 1) вміння ставити чіткі завдання підлеглим; 2) планування і організація виконання завдання (завдань), які притаманні організації; 3) фактичне, а не штучне лідерство в колективі; 4) орієнтація на кінцевий результат організації; 5) збір і аналіз інформації щодо ефективного виконання завдання (завдань); 6) генерація і накопичення ідей; 7) навички комунікацій; 8) вміння працювати в колективі; 8) адаптивність до змін в обстановці, в організації, в колективі; 9) особиста розвинутість.

Таким чином, *компетенція* є глибока та стійка частина людської особистості і може визначати поведінку людини у багатьох ситуаціях у разі вирішення організацією визначених завдань. *Компетенція* складається із багатьох особистих параметрів таких як: 1) риси особистості; 2) характеристики темпераменту і емоціонально-вольової сфери; 3) рівень інтелекту і особливостей у сфері думати, розмірковувати, вирішувати; 4) мотивів,

установок, знань і складних навиків. За цими параметрами можна виявляти та оцінювати, як веде себе особистість (посадовець, командир, начальник).

*Професійні компетенції* включають в себе ділові і особисті якості, які повинні бути притаманні будь-якій посадовій особі організації. Вони є важливим *компонентом характеристики* як для виконавця, так і для будь-якого керівника (командира, начальника).

З метою перевірки на практиці існуючих вимог до *професійних компетенцій* [2], розглянемо приклад з реальної управлінської діяльності сучасного управлінця і як *недостатня некомпетентність сучасного управлінця* може мати небажані наслідки для України.

Розглядається приклад складних умов, які склалися в одному з регіонів держави і дії посадових осіб органів державного управління і органів сил охорони правопорядку (СОПр), оцінимо їх рівень *професійної компетентності*. Складними умовами свого часу можна вважати події в районі населеного пункту (селище міського типу – СМТ) Нові Санжари, коли 20 лютого 2020 р. відбулася евакуація 45 громадян України та 27 іноземних громадян із міста Ухань КНР. Зазначених осіб, за рішенням вищих органів влади України, сплановано розмістити в медичному центрі Національної гвардії України (НГУ) (див. рис. 4.17). Місцеві мешканці зазначеного МСТ вийшли на протести проти прибуття евакуйованих, заблокували проїзд [3].

Підґрунттям до рис. 4.17 – це перелік, дій і заходів, які відбувалися в районі СМТ Нові Санжари (варіант № 1).

Після прийняття органами влади центру рішення щодо перевезення громадян з КНР до України та розміщення в медичному центрі НГУ необхідно було «працювати» з мешканцями СМТ Нові Санжари з метою упередити сплановану роботу організаторів протестів та розпочати підготовку громадськості до масових протестів і масових заворушень.



Рис. 4.17. Графічна модель дій і заходів в районі СМТ Нові Санжари (варіант № 1)

Управлінці органів влади (зокрема органи центру) повинні постійно пам'ятати: 1) керувати – це означає перебачити; 2) взявшись керувати державними справами – не маєш права помилятися; 3) твої помилки можуть мати занадто серйозні наслідки.

На думку автора статті, такі посадовці як представники центральних органів влади України повинні бути в СМТ Нові Санжари не в час  $t_5 - t_6$ , а раніше (наприклад, в час  $t_2$ ) і при цьому: 1) розгорнути *польовий захищений пункт управління* з характеристиками, які подані у працях [4, 5]; 2) розмістити на зазначеному пункті *єдиний орган управління*, у відповідності до пропозицій сформованих у працях [6, 7]; 3) очолити систему взаємодії органів влади центру і регіонів (Полтавської області) та СОПр за методичними підходами поданими у праці [8].

Як результат від заходів і дій посадових осіб зазначених органів влади, які подані на рис. 4.17) відбулися масові протести громадськості – (під *протестом* розуміється реакція громадськості на ситуацію щодо її підтримання), які могли перерости в масові заворушення (*масові заворушення* – організація або активна участь громадян у заворушеннях, що супроводжуються насильством, погромами, підпалами, знищенням майна, захопленням будівель або споруд, насильницьким виселенням громадян, опором представникам влади із застосуванням зброї або інших предметів, що використовувалися); 2) в результаті протестів громадян з'явилися тимчасові втрати людей з двох сторін (були поранені і покалічені); 3) влада змушена залучити значну кількість сил та засобів СОПр для стабілізації ситуації; 4) Україна втратила повагу з боку світового співтовариства, що може буде використано її недругами.

На погляд автора статті органи влади повинні були діяти за моделлю поданою на рис. 4.18. Підґрунттям до рис. 4.18 – це ситуація, коли органи державної влади достатньо *професійно компетентні* і мають компетенції щодо ефективних дій в складних умовах обстановки).

Зразу після того як органи влади центру прийняли рішення щодо перевезення громадян з КНР до України, здійснюються такі заходи: 1) до місця подій прибуває представник Кабінету Міністрів України або Офісу Президента держави і розгортає роботу органів державної влади і СОПр; 2) органи силових відомств розпочинають виконувати рішення органів влади центру щодо безпосереднього перевезення громадян з КНР до України; 3) відповідні органи та підрозділи СОПр розкривають плани організаторів протестів і ізолюють їх.

Як результат (у разі продуманих дій органів влади): 1) не відбуваються масові протести і масові заворушення громадян; 2) відпадає необхідність в проведенні силової фази дій органів та підрозділів СОПр проти протестуючих громадян; 3) Україна не втрачає повагу з боку світового співтовариства.

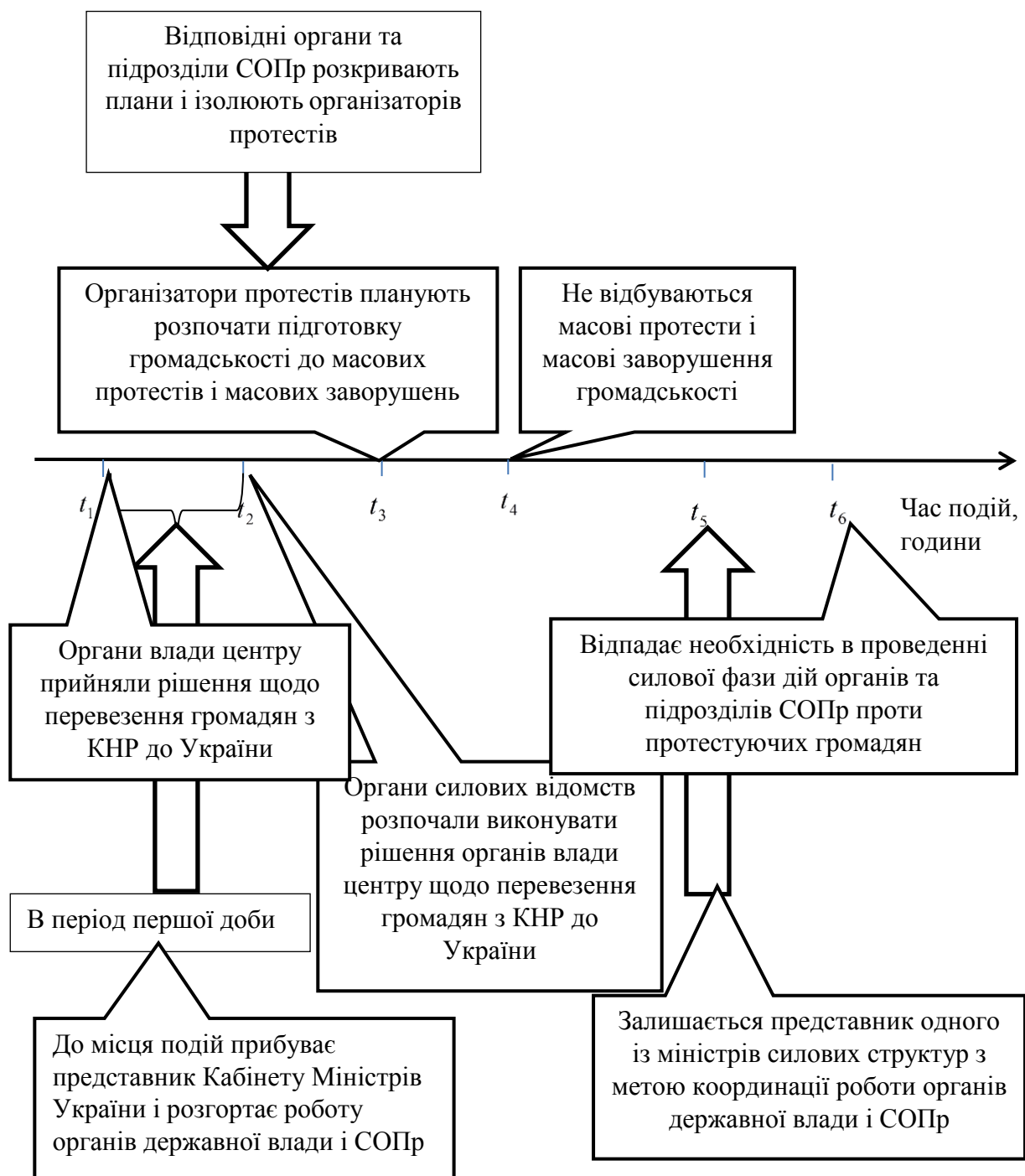


Рис. 4.18. Графічна модель дій в районі СМТ Нові Санжари (варіант № 2)

В доповнення щодо *професійної компетентності посадових осіб органів влади та СОПр* слід звернути увагу на застосування в ситуації, що розглядається в СМП Нові Санжари, блочних багаторазових загороджувальних перешкод (ББЗП), сутність яких обґрунтовано у працях [9, 10], при цьому до виконання завдання з розміщенням евакуйованих в медичному центрі НГУ



може відпасти часткове завдання щодо залучення декількох сотень особового складу СОПр.

Дослідження пов'язано з застосуванням ББЗП силами охорони правопорядку та визначення її стійкості у разі впливу зовнішньої сили, яку може створити натовп, – головне питання, яке було зафіксовано у Патенті № 125088 від 25.04.2018 р.

Загороджувальні засоби, які використовуються особовим складом СОПр під час припинення масових заворушень повинні забезпечити: 1) недопущення прориву учасників заворушень на заборонені ділянки території; 2) травмобезпечність та захист особового складу СОПр від протиправних дій правопорушників.

Використання ББЗП відноситься до загороджувальних засобів, а саме до технічних засобів перешкоджання руху натовпу та може бути використана особовим складом сил СОПр у разі запобігання несанкціонованого проходу на заборонені ділянки території під час припинення масових заворушень.

До складу ББЗП входять пустотілі з'єднувальні елементи, які виготовлені з полімерного матеріалу (як приклад, «темп лен» з загальною вагою елемента 40 кг) і можливим бронюванням фронтальної частини та пристосуваннями для ускладнення підходу учасників масових заворушень до захисної перешкоди. Пустотілі з'єднувальні елементи мають геометричну форму прямокутного паралелепіпеда габаритними розмірами 1200x500x600 мм.

Можливі варіанти з'єднання пустотілих з'єднувальних елементів ББЗП, конструктивно-компонувальна схема загальної конструкції і визначення стійкості такої конструкції подано у працях [9, 10, 11].

Застосування запропонованої ББЗП у порівнянні з існуючими загороджувальними засобами, які використовуються особовим складом СОПр під час припинення масових заворушень, має такі *переваги*: 1) зменшення кількості особового складу СОПр під час довгострокових масових заворушень; 2) не потребує використання засобів механізації при проведенні завантажувально-розвантажувальних робіт; 3) можливість монтажу та

демонтажу перешкоди без застосування додаткової підйомно-транспортної техніки; 4) проведення монтажу конструкції без використання додаткових (необхідних) ділянок території; 5) можливість багаторазового використання в різних погодних та кліматичних умовах; 6) травмобезпечність під час використання; 7) не потребує додаткової кваліфікації особового складу підрозділу під час його використання; 8) під час монтажу та демонтажу не пошкоджує інфраструктуру району оточення (блокування); 9) зміна розміру загороджувального засобу в залежності від необхідної довжини та висоти блочної багатоярусної загороджувальної перешкоди.

Отже, застосування ББПЗ забезпечують виконання СОПр завдань з припинення заворушень, а наведені особливості запропонованого загороджувального засобу потребують його використання на практиці.

Таким чином, недостатня *професійна некомпетентність сучасного управлінця* може мати небажані наслідки для України. Такі управлінці повинні або вчитися (набувати необхідних компетенцій) або не займати посади в системі державного (військового) управління.

Одним із напрямів підвищення *професійної компетентності* посадових осіб органів державного (військового) управління є *удосконалення їх термінологічної компетентності*.

*Професійна компетентність* посадових осіб органів державного (військового) управління є важливим елементом у службовій їх діяльності, що пов'язана з наукою управління. *Наука управління (наука про прийняття рішень, управління складними системами, дослідження операцій)* – це кількісні методи дослідження організацій, які використовують науковий підхід (*науковий метод*), системну орієнтацію в моделях і методиках з управління.

Як відомо, *науковий метод* охоплює три етапи.

1. *Спостереження* – збирання й аналіз інформації з проблеми, що вирішується, та ситуації, що склалася.

2. *Формулювання гіпотези* – виявлення існуючих альтернатив (тобто варіантів дій для досягнення цілей) та їх дослідження в ситуації, що

розглядається, прогнозування виходу дій за вибраним варіантом (тобто прийняття рішення) на підставі зроблених спостережень. Мета цього етапу – виявлення зв'язку між компонентами проблеми.

3. *Перевірка гіпотези* (підтвердження правильності висунутої гіпотези або варіанта дій) – це перевірка дослідником (управлінцем), чи правильна гіпотеза на підставі результатів прийнятого рішення на другому етапі. Якщо гіпотеза виявилася неприйнятною, то слід повернутися до першого етапу, додати до існуючої гіпотези інформацію, що зібрана на другому етапі, а також інші дані, після чого сформулювати нову гіпотезу.

Подане вище повною мірою викладено у праці [12], де автор звертає увагу на *термінологічну компетентність державних службовців* у контексті реалізації компетенцій електронного урядування (ЕУ). У цій праці зазначено, що *компетенція* (від лат. *competere* – відповідає, підходить) – це особиста спроможність фахівця (посадової особи) вирішувати визначений клас професійних завдань (наприклад, у сфері ЕУ).

Важливим інструментом успішної публічної комунікації державних службовців з громадянами, що може забезпечити досягнення комплексної мети у сфері ЕУ (інформування, переконання, конструктивне дискутування, самореалізація, взаєморозуміння), є реалізація *термінологічної компетентності державних службовців* у зазначеній сфері.

Автор згаданої праці запропонував таке [12]: 1) для державних службовців важливим є комплексні тренінги з *термінологічної культури* в системі їх професійного навчання; 2) розширення змісту сертифікаційної атестації з державної мови обов'язковим контролем сформованості риторичної компетентності претендентів на державну службу (передусім, їх умінь і навичок з публічної дискусії, полеміки, дебатів, а не лише щодо презентації); 3) для бакалаврів і магістрів зі спеціальності «Публічне управління та адміністрування» інтегровані навчальні спецкурси термінознавчого напрямку, об'єктом яких є *сучасна термінологія управлінських, правничих, політичних, гуманітарних наук* (як відповідь на зазначену пропозицію автор статті

підготував і видав «Словник-довідник з менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування» [1]).

Отже, *термінологічна компетентність державних службовців* у контексті реалізації компетенцій у сфері управління є актуальною проблемою сьогодення.

*Термінологічна компетентність* може бути запорукою вдосконалення публічної служби в Україні та появи нового службовця системи державного (військового) управління. У праці [13] автори визначили *чинники* складності публічної служби в Україні в сучасних умовах, зокрема такі: 1) проблема успішно вирішується у багатьох державах світу; 2) нові покоління людей, які потребують від органів публічного управління ефективності надання послуг, не можуть уявити себе обмеженими у часі, просторі, інформації тощо; 3) процеси деіндустріалізації, економіки, стала спрямованістю щодо надання сервісних послуг фізичним та юридичним особам знизили довіру до ЗМІ; 4) посилилась роль технології маніпулювання людьми (їх думкою та діями).

Таким чином, сучасний управлінець, який має необхідні компетенції, може сприяти впливу на реформування управлінської діяльності в Україні. Зазначену *термінологічну компетентність* перевіримо на моделі аналізу стану механізмів надання послуг фізичним і юридичним особам на регіональному рівні в Україні.

З урахуванням реалій сьогодення в Україні щодо надання послуг фізичним і юридичним особам розглянуто спрощену *функціонально-технологічну модель* реалізації процесів надання певних послуг з використанням електронно-інформаційних технологій (ЕІТ) з метою визначення сутності *механізму надання зазначених послуг* фізичним і юридичним особам та *виявлення рівня компетенцій і компетентності посадових осіб органів*, які відповідають за надання послуг. Спрощена *функціонально-технологічна модель* реалізації процесів надання певних послуг з використанням ЕІТ з метою визначення сутності механізму зазначених послуг фізичним і юридичним особам подана на рис. 4.19.



Рис. 4.19. Функціонально-технологічна модель реалізації процесів надання певних послуг фізичним і юридичним особам з використанням електронно-інформаційних технологій

Модель має такі складові (підсистеми), як: 1) підсистема взаємодії; 2) технологічна система надання послуг; 3) підсистема операційної підтримки діяльності органів, які надають фізичним і юридичним особам послуги; 4) підсистема довідкової служби; 5) підсистема ідентифікації одержувача послуг; 6) підсистема моніторингу та оцінювання процесу надання послуг; 7) підсистема оскаржень діяльності органів, які надають послуги; 8) підсистема перевірки та контролю за процесом надання послуг.

Ці підсистеми повинні забезпечити у разі набуття посадовими особами органів відповідальних за надання послуг необхідних *професійних компетенцій*: 1) прийняття та оброблення телефонних запитів від громадян

держави; 2) надання довідкової інформації про час і місце прийому громадян управлінцями (відповідальними посадовими особами органів державної влади або органів місцевого самоврядування); 3) оперативне з'єднання з представниками відповідних органів, коли зміст звернення належить до сфери його компетенцій і потребує термінового втручання; 4) роз'яснення заявникам послуг їх прав щодо оскарження у разі неправомірної діяльності посадових осіб відповідних органів влади; 5) надання інформації про стан та результати отримання відповідної державної або муніципальної послуги.

Для ефективної реалізації підсистемами зазначених функцій слід:

- 1) обґрунтувати єдині вимоги щодо специфіки передавання персональних даних фізичних і юридичних осіб;
- 2) розробити порядок взаємодії органів державної влади (ОДВ) та органів місцевого самоврядування (ОМС) з фізичними і юридичними особами під час телефонних звернень;
- 3) визначити технологічні параметри функціонування зазначених центрів надання послуг фізичним і юридичним особам і насамперед – їх інформування.

Однією із складових підсистем поданих на рис. 4.19, є кол-центру і оператор, як проміжна складова між замовниками послуг і посадовцями ОДВ та ОМС. Для здійснення операторами інформаційно-довідкової підтримки (ІДП) користувачів послуг, скорочення часу очікування відповідей, підвищення рівня їх достовірності необхідно забезпечити доступ працівників (управлінців ОДВ та ОМС) кол-центрів до наявних електронних ресурсів (ЕР) та існуючих інформаційних систем, які розгорнуті в інтересах відповідних органів влади.

Таким чином, подана функціонально-технологічна модель реалізації процесів надання певних послуг фізичним і юридичним особам з використанням ЕІТ на регіональному рівні в Україні дозволяє перейти до розгляду питання щодо державницького бачення вдосконалювання системи надання соціальних послуг, «спитаючись» на реалії сьогодення в державі і стану *професійної компетентності і компетенцій посадових осіб*, які відповідають за цю ділянку в державі.

Задоволення потреб соціальними послугами громадян в Україні є одним із ключових завдань діяльності системи надання соціальних послуг, яка на цей час потребує вдосконалення. Ефективність діяльності цієї системи безпосередньо впливає на соціальну і політичну стабільність держави. З огляду на це є необхідність у розгляді всіх складових зазначеного процесу та здійсненні процесу формування ефективної системи надання соціальних послуг.

*Удосконалення існуючої системи надання соціальних послуг в Україні доцільно здійснювати за такими напрямками, що потребує необхідних професійних компетенцій ОДВ і ОМС.*

1. Розв'язання життєвих проблем, від яких потерпають особи чи соціальні групи. При цьому основними завданнями, на виконання яких повинно бути спрямоване функціонування системи надання послуг, має бути здійснення профілактики негативних соціально-економічних явищ, сутність яких полягає у запобіганні виникненню складних життєвих обставин, формами реалізації яких є, зокрема, соціальна реабілітація, інтеграція, реінтеграція тощо.

2. Поліпшення якості соціальних послуг шляхом інформування населення про соціальні послуги. Запровадження державних стандартів соціальних послуг. Визначення критеріїв діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги. Запровадження технології в системі надання послуг й оцінювання потреб та запровадження механізму моніторингу і контролю якості соціальних послуг.

3. Продовження розроблення і затвердження відповідних державних стандартів, які можна застосовувати для організації надання соціальних послуг, оцінювання, моніторинг, контроль за якістю соціальної послуги (додатково до напрацьованих документів, які детально описують механізм визначення тарифу платної соціальної послуги для населення).

4. Розширення кількості суб'єктів та об'єктів, що надають соціальні послуги. Відповідно до Закону України «Про соціальні послуги суб'єктами, що надають соціальні послуги», можуть бути державні, комунальні, недержавні

заклади та організації, фізичні особи. Тобто суб'єктами, що надають соціальні послуги, є підприємства, установи, організації, заклади незалежно від форми власності та господарювання, фізичні особи-підприємці, які відповідають критеріям діяльності суб'єктів, що надають соціальні послуги, а також фізичні особи, які надають соціальні послуги.

5. Розширення ринку соціальних послуг, що належать недержавному сектору. Як відомо, важливим елементом у формуванні ринку соціальних послуг має стати розвиток *недержавного сектору* шляхом: 1) запровадження механізму соціального замовлення; 2) використання методики визначення вартості соціальних послуг; 3) застосування механізму фінансування соціальних послуг за принципом «гроші йдуть за одержувачем послуг» та запровадження механізму соціального партнерства.

6. Удосконалення основних форм надання соціальних послуг, а саме матеріальна допомога і соціальне обслуговування. *Матеріальна допомога* надається особам, що перебувають у складній життєвій ситуації, у вигляді грошової або натуральної допомоги, а саме [14]: 1) продуктів харчування; 2) засобів санітарії та особистої гігієни; 3) засобів догляду за дітьми, одягу, взуття та інших предметів першої необхідності, палива, а також технічних і допоміжних засобів реабілітації. *Соціальне обслуговування* здійснюється: 1) за місцем проживання особи (наприклад, вдома); 2) у стаціонарних інтернатних установах і закладах; 3) у реабілітаційних установах і закладах; 4) в установах і закладах денного перебування; 5) в установах і закладах тимчасового або постійного перебування; 6) у територіальних центрах надання соціальних послуг; 7) в інших закладах соціальної підтримки (догляду).

7. Уточнення переліку осіб, які мають право отримувати *соціальні послуги*. На цей час таке право мають громадяни України, а також іноземці та особи без громадянства, які проживають в Україні на законних підставах і перебувають у *складних життєвих обставинах* [обставини, спричинені інвалідністю, віком, станом здоров'я, соціальним становищем, життєвими звичками і способом життя, внаслідок яких особа частково або повністю не має



(не набула або втратила) здатності чи можливості самостійно піклуватися про особисте (сімейне) життя і брати участь у громадському житті], у тому числі особи, на яких поширюється дія Закону України «Про біженців та осіб, які потребують додаткового або тимчасового захисту».

8. Коригування вартості та суб'єктів, які надають соціальні послуги. Наразі соціальні послуги державними і недержавними суб'єктами, що надають такі послуги із залученням певних коштів, в обсягах, визначених державними стандартами соціальних послуг, надаються *безоплатно*. Соціальні послуги понад обсягу, визначені державними стандартами, надаються *за плату* (Постанова КМУ № 268 «Про затвердження порядку регулювання тарифів на плату соціальних послуг»).

9. Розширення кількості місць, куди можуть звертатися громадяни за *безкоштовною соціальною допомогою*. На цей час є такий механізм із цього питання. Для отримання соціальних послуг на безкоштовній основі особа, яка їх потребує, подає письмову заяву структурному підрозділу з питань соціального захисту населення *місцевої державної адміністрації або виконавчого органу міської, районної у місті ради за місцем проживання (перебування)*, який у встановлені **строки** направляє запити до відповідних установ і після надходження відповідей приймає рішення про надання або відмову в наданні послуг. Після цього такі документи направляють до *територіального центру соціального обслуговування* (надання соціальних послуг).

У разі, якщо особа, яка потребує соціальних послуг, *за віком або станом здоров'я* не спроможна самостійно прийняти рішення про необхідність їх надання, таке рішення може прийняти опікун чи піклувальник, органи опіки та піклування відповідно до законодавства.

Отже, для *успішного вдосконалення системи надання соціальних послуг* мають відбутися певні дії, які пов'язані із: 1) запровадженням *превентивного механізму* вирішення складних життєвих обставин; 2) забезпеченням доступності та якості соціальних послуг у громаді (наприклад, внаслідок

удосконалення ЕУ в державі); 3) удосконаленням системи адміністрування, моніторингу та оцінювання якості соціальних послуг; 4) установленням критеріїв діяльності суб'єктів соціальної роботи та модернізацією діючої інфраструктури, а також розширенням переліку соціальних послуг за місцем проживання; 5) удосконалення *професійних компетенцій посадових осіб органів*, які відповідають за надання послуг громадськості в Україні.

Одним із заходів вирішення проблем, пов'язаних з наданням соціальних послуг, є використання штучного інтелекту (ШІ) в системі публічного адміністрування у разі надання послуг громадськості в Україні. До використання ШІ у сфері надання послуг громадськості в Україні відповідні посадові особи ОДВ і ОМС повинні мати необхідні *професійні компетенції*. Вирішення зазначеної проблеми є одним із напрямів подальшого дослідження *професійних компетенцій посадових осіб органів* відповідальних за надання послуг громадськості в Україні, а також їх *професійних компетенцій* в інших сферах діяльності таких як: 1) залучення громадян до захисту держави; 2) удосконалення структури системи державного управління (публічного управління) і їх складових; 3) розроблення описової моделі надання існуючих та перспективних послуг громадськості на регіональному рівні; 4) організація взаємодії у разі підготовки і веденні сумісних дій органів військового управління і органів державного управління у сфері територіальної оборони; 5) обґрунтування методичних підходів оцінювання рівня підготовки органів системи державного (військового) управління до виконання управлінських завдань та інші. Зазначені питання можуть бути предметами подальшого дослідження.

### **Список використаних джерел**

1. Орлов М. М. Тлумачний словник-довідник фахівця з менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування / М. М. Орлов. – Харків : ХНУБА, 2019. – 308 с.

2. Орлов М. М. Електронне урядування: теорія, проблеми, практика : навч. посіб. – Харків : ХНУБА, 2021. – 199 с.

3. Протесты в Новых Санжарах: что там происходит (ОНЛАЙН). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://uatelegraph.com/rus/2020/02/21/smotrya-obeshchaniya-skaletskaya-pokinula-1582299851.html> (дата звернення 20.10.2020)/

4. Orlov N. M. State going near a necessity and directions of the centralized planning of points for the tactical link of management of the national household troops of Ukraine / N. M. Orlov. *Научный журнал «Власть и общество» (История, теория, практика)* 1(37) 2016. ISSN-1512-374 X. – Грузия. г. Тбилиси. Грузинский техн. ун-т, 2016. С. 28–39.

5. Orlov N. M. Design technique of the stationary protected point of management regional forces of guard of law and order in Ukraine / N. M. Orlov. – *Научный журнал открытой дипломатии «Власть и общество»*. № 1 (38) 2016. Грузия. г. Тбилиси. Грузинский техн. ун-т. 2016. С. 178–182.

6. Орлов М. М. Обґрунтування необхідності створення єдиного органу управління регіональними силами охорони правопорядку / Л. Г. Берлявский, О. В. Коченкова, М. М. Орлов и др. *Перспективные тренды развития науки: менеджмент, юриспруденция [моногр.]* Одесса, Куприенко С. В., 2016. – 203 с. Входит в РИНЦ SCIENCE INDEX. DOI 10.21893/978-966-2769-90-6.0.

7. Orlov N. M. Legislative providing of introduction of single organ of management by regional forces of public law enforcement / N. M. Orlov. *Збірник наукових праць “Проблеми законності”*. Вип. 133 – Харків : Національний юридичний університет імені Ярослава Мудрого, 2016 р. – С.91–97. ISSN 2224-9281 (Print), ISSN 2414-990X (Online).

8. Орлов М. М. Формування системи взаємодії регіональних органів виконавчої влади у сфері охорони правопорядку (теоретико-методологічні засади: монографія. – Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2012. 344 с. ISBN 978-966-390-112-1.

9. Orlov N. M. Recommendations for use block layered protective interference in conducting road works. Саратов. РФ. Через SWorld. / N. M. Orlov

*Международное периодическое научное издание. Сборник научных трудов SWorld, “Проблемы и инновации”*, издание, входящее в научно метрическую базу РИНЦ SCIENCE INDEX. Выпуск № 2. 2016. С. 73–78.

10. Orlov N, Shapovalov O. The necessity and implementation of experimental research block stacked barrage obstacles. *Научный журнал «Власть и общество» (История, теория, практика)* 3(39) 2016. ISSN-1512-374 X. – Грузия. Тбилиси. Грузинский техн. ун-т, 2016. С. 175–179.

11. Шаповалов О. І. Методика визначення стійкості блочної багатоярусної загороджувальної перешкоди при приведенні її до застосування за призначенням під час припинення масових заворушень / О. І. Шаповалов *Механіка та машинобудування* № 2. – Харків : НТУ ХПІ, 2010. С. 3–12.

12. Онуфрієнко Г. С. Термінологічна компетентність держслужбовців у контексті реалізації компетенції електронного урядування / Г. С. Онуфрієнко *Глобальне управління XXI століття: синтез, теорія та практика : зб. тез доп. XIX Міжнар. наук. конгресу*, м. Харків, 19 квіт. 2019 р. – Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. С. 268–271.

13. Амосов О. Ю. Публічна служба в Україні та новий публічний службовець / О. Ю. Амосов, Н. Л. Гавкалова. *Глобальне управління XXI століття: синтез, теорія та практика : зб. тез доп. XIX Міжнар. наук. конгресу*, м. Харків, 19 квіт. 2019 р. – Харків : ХарПІ НАДУ «Магістр», 2019. С. 321–323.

14. Іляш О. Щодо перспективних напрямів підвищення якості соціальних послуг в Україні. Аналітична доповідь / О. Іляш. *Нац. ін-т стратег. досліджень : веб-сайт*. – 2014 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.niss.gov.ua/articles/763> (дата звернення : 20.12.2020).

#### 4.5 ТРАНСФОРМАЦІЯ ОРГАНІВ СИСТЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ І ОРГАНІВ СИСТЕМИ ВІЙСЬКОВОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДОСЛІДЖЕННЯ МОДЕЛЕЙ З УПРАВЛІННЯ

***М. М. Орлов***

*доктор наук з державного управління, професор кафедри менеджменту  
та публічного адміністрування, доцент*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

*Трансформація* – це зміни, перетворення, метаморфоза тощо. В межах дослідження трансформація органів системи державного управління і органів системи військового управління [у подальшому органів системи державного (військового) управління] – зміни на краще зазначених органів і їх здатність оперативно, своєчасно і безпомилково вирішувати управлінські завдання в межах наданих повноважень.

Знання зазначеними органами сутності моделей і моделювання у сфері управління є основою їх трансформації в сучасних умовах. *Сучасні умови* вимагають змін у підходах і методах роботи управлінців (посадових осіб зазначених органів).

Моделями і моделюванням займалися і займаються багато науковців і практиків праці яких опубліковано у відкритому доступі. Разом з тим, у процесі спілкування зі студентами магістратури і молодими вченими з'ясувалось, що дехто з них потребує додаткових знань у сфері моделей і моделювання систем управління різного призначення та складових цих систем. Актуальність теми дослідження обумовлено ще і тим, що деякі вчені у сфері технічних наук розуміють, що *модель* – це лише певний процес (наприклад, процес згорання порохової маси і політ пулі [1] або моделювання процесу підриву бойової колісної машини у випадку наїзду на міну [2]).

У зв'язку з поданим вище, автор статті ставить перед собою наукове завдання показати, що *модель* – це відображення реального світу, і це може бути не лише опис певного процесу, а дещо ширше.

Для обґрунтування теми дослідження дамо тлумачення деяких понять.

*Система управління* – це антропотехнічна складна система (система до складу якої входять біологічна і технічна складові). Інтегрально складовими системи управління (СУ) є: 1) *органи управління* (ОУ) – посадові особи управлінців, завданнями яких є оцінювання обстановки, можливостей об'єктів управління (ОБУ) та протилежної сторони (противника, збудженої маси населення тощо), прийняття рішення на виконання певного завдання, доведення прийнятого рішення до ОБУ, контроль і забезпечення виконання завдання ОБУ, відновлення здатності ОБУ виконувати нові завдання після виконання поточного; 2) *пункти управління* (ПУ) (для системи державного управління це офіси) – місце звідки старша посадова особа ОУ (командир, начальник) разом зі своїми заступниками (помічниками, радниками) здійснює управління ОБУ; 3) *система зв'язку* (СЗ), як сукупність вузлів зв'язку (ВЗ) і ліній зв'язку (ЛЗ) з завданням забезпечення обміну інформації між ОУ і ОБУ; 4) *комплекс засобів автоматизації управління* (КЗАУ) – технічна складова СУ здатна автоматизувати процес обміну інформації в контурі управління (інформації між ОУ і ОБУ).

Як правило, *система державного управління і система військового управління* є відкритими організаційно-технічними системами. Склад відкритої організаційно-технічної СУ включає: 1) систему ОУ (посадових осіб офісів або пункту управління); 2) систему ПУ (систему офісів); 3) систему зв'язку і засоби автоматизованого опрацювання інформації; 4) інформаційно-аналітичну систему забезпечення процесів управління; 5) систему інформаційного забезпечення ресурсами СУ.

Як зазначено у праці [3] *складна система* – ієрархічно організована і цілеспрямована функціонуюча сукупність великої кількості інформаційно пов'язаних та взаємодіючих складових. Складній системі властива

емергентність. До найважливіших властивостей складної системи належать: ієрархічність організації, цілеспрямованість функціонування, велике число складових, наявність інформаційного зв'язку та взаємодії між складовими, здатність до самоорганізації.

В межах теми дослідження розглядаються питання пов'язані з моделюванням СУ. У праці [3] автор визначив, що *модель* – уявні ситуації, процес, явище, система або об'єкт у формі, яка відрізняється від форми цілого, як правило, спрощенням, що полегшує можливість відстеження внутрішніх відношень. Необхідно звертатися до *моделі* як до цілого, шукати нові шляхи не в роз'єднанні і спрощенні, а в цілісності і взаємозв'язку. Це правило виражає ідею *системного підходу*, для чого необхідно ясно уявляти ціль і систему цінностей, з якими пов'язана *модель*. Цілі можуть бути супутніми й альтернативними, але саме *багатоцільові моделі* є типовими незалежно від того, що необхідно робити далі: спробувати задовольнити усім цілям або вибрати одну з них. Вихідними посиланнями щодо визначення мети можуть бути постановка завдання, внутрішнє його з'ясування і ситуація (тиск обставин). Індивідуальність сприйняття й участь внутрішніх розумових *моделей*, що раніше склалися, змінюють поточну модель, тому той самий об'єкт різні спостерігачі (дослідники, управлінці) *моделюють* по-різному (ту саму модель розуміють по-різному). Прикладом *загальнозрозумілої моделі* може бути математика, а прикладом найбільш *індивідуалізованої моделі* – абстрактний живопис. Кожен індивідуум сприймає дійсність особисто, інформаційний образ дійсності і є *індивідуальною моделлю*. Для взаєморозуміння потрібна часткова спільність *моделей* у головному. Виділення головного і є *моделюванням*, взаєморозуміння неможливе без спільності в поточному акті моделювання. Якщо дві особи використовують істотно різні *моделі* якогось об'єкта (процесу), то взаєморозуміння відносно цього об'єкта (процесу) ускладнюється. Якщо одна з осіб (або обидві) не має (не мають) моделі об'єкта (процесу), то взаєморозуміння в такому випадку є неможливим. *Модель* (від лат. *modulus* – міра, зразок), у широкому сенсі слова – будь-яка

уява (образ) якогось об'єкта, процесу або явища, що є *оригіналом моделі*. Такою уявою (образом) може бути фізичний, мислений (уявний) або умовний образ, зображення, графік, карта, опис тощо.

Отже, *модель* – будь-яка уява (образ) якогось об'єкту, процесу або явища. Такі об'єкти, процеси або явища є *оригіналами моделі*. Наприклад, для системи військового управління: 1) *об'єкт* – розгорнута на місцевості система зв'язку Національної гвардії України (НГУ) тактичної ланки управління; 2) *процес* – циркуляція інформації в контурі управління НГУ тактичної ланки управління; 3) *явище* (те, у чому виявляється подія або випадок) – реакція складових системи зв'язку НГУ тактичної ланки управління (ВЗ і ЛЗ) у разі цілеспрямованого зовнішнього впливу на них протилежної сторони (противника, збудженої маси населення).

У праці [4] подано *модель* як абстрактне представлення реальності у будь-якій формі (наприклад, у математичній, фізичній, символічній, графічній дескриптивній), призначеної для представлення певних аспектів реальності, яка дозволяє отримати відповідь на питання, що вивчається (досліджується).

У разі вибору моделі слід врахувати: 1) загальні вимоги до моделей; 2) точність моделей і похибки у разі моделювання.

Загальні вимоги до моделей є такі: 1) *адекватність моделі* тобто відповідність моделі вихідній реальній системі та врахування найбільш важливих якостей, зв'язків і етапів проектування моделі у відповідності до її оригіналу. При цьому застосовується метод послідовного наближення моделі до її оригіналу; 2) *точність моделі* як ступінь співпадання отриманих у процесі моделювання результатів зі заздалегідь установленими або бажаними; 3) *універсальність моделі*, тобто можливість застосування моделі для вирішення певного кола завдань (задач); 4) *доцільна економічність моделі*, тобто розумна відповідність отриманих результатів і витрат на моделювання.

Точність моделей у разі моделювання оцінюється на похибки, які пов'язані з об'єктивними причинами такими як : 1) неврахування дослідником (управлінцем) можливих похибок і способів їх недопущення; 2) ігнорування



очевидних умов виконання завдання (задачі); 3) невиконання заходів щодо вилучення непридатних (хибних) рішень у процесі моделювання; 4) не здійснення дослідником (управлінцем) правильності розмірностей отриманих результатів.

На цей час існують такі *види моделей*, які можна використати у сфері управління: 1) евристичні моделі; 2) математичні моделі (математичні моделі з елементами графіки); 3) натуральні моделі та інші. Розглянемо деякі із зазначених моделей.

*1. Евристичні моделі*, як правило представляють собою образ, який відображується (вирисовується) в уяві людини (дослідника). Опис таких моделей здійснюється словами на мові дослідника. Це неформалізовані моделі, тобто такі, які не описуються формально-логічними і математичними виразами, хоч і «народжуються» на основі представлення реальних процесів або явищ.

*Евристичне моделювання* потребує великої фантазії дослідника (управлінця), його досвіду, компетентності і ерудиції. Може застосовуватися дослідником (управлінцем) на початковому етапі моделювання і удосконалюється у майбутньому, коли необхідні значення показників моделі будуть відомі більш конкретно і точно.

Прикладами таких моделей можуть бути: 1) інформаційні моделі; 2) описові моделі.

*Інформаційну модель* можна розглянути на прикладах: 1) моделі отримання розвідувальної інформації в системі управління органами військового призначення; 2) моделі процесу циркуляції розвідувальної інформації в контурі управління певної силової структури.

*Описову модель* можна розглянути на прикладі надання послуг громадськості в Україні.

*2. Математична модель з елементами графіки* часто застосовується для оцінювання СУ різного призначення (військових і не військових).

З практики управлінської діяльності відомо, що удосконалена система державного управління (система військового управління) повинна забезпечити

стійке і ефективне управління ОБУ за будь-яких умов обстановки (ускладненої, надзвичайної або критичної). Органи таких систем управління повинні бути здатними оцінювати стійкість її функціонування шляхом застосування математичного моделювання.

Практика застосування СУ будь-якого призначення підтверджує, що її структура буде функціонувати в умовах квазидинамічного зовнішнього впливу, на які вона повинна відповідати адекватними реакціями з метою підтримання стійкості управління ОБУ. На її складові (див. рис. 4.20) буде впливати як потік впливу радіоелектронного придушення, так і потік фізичного впливу.

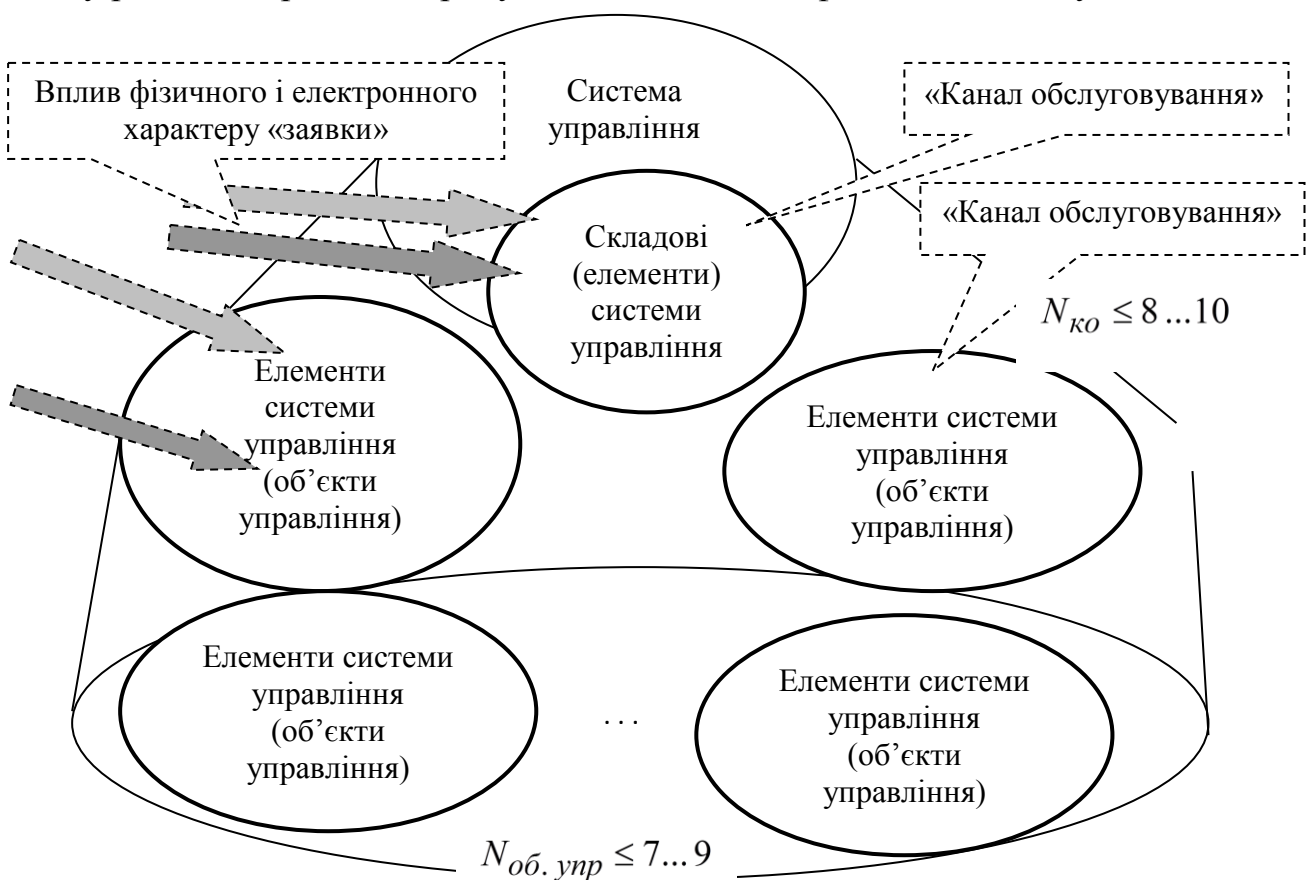


Рис. 4.20. Система управління, як модель системи масового обслуговування

таку систему можна розглядати як багатоканальну систему масового обслуговування (СМО) з відмовами. Каналами обслуговування будуть складові (елементи) структури СУ і елементи ОБУ (див. рис. 4.20). Багатоканальність СМО визначається кількістю елементів структури (як правило,  $n_{кан} \leq 8 \dots 10$ ), а

*відмовність* – перевищення кількості заявок (впливів на елементи системи) наявної кількості каналів обслуговування ( $m_{заяв} > n_{кан}$ ).

Позначимо ймовірні стани системи обслуговування (СМО) символом  $S_k$ , де індекс  $k$  відповідає кількості заявок в системі обслуговування, у випадку, що розглядається – кількість зайнятих каналів обслуговування. *Розмічений граф моделі* процесу роботи системи державного управління (системи військового управління) прийме вигляд, наведений на рис. 4.21 [5, 6].

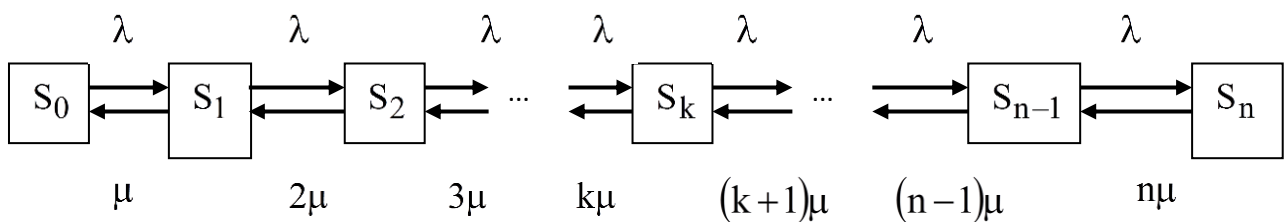


Рис. 4.21. Граф моделі n-канальної СМО з відмовами

В систему надходять «заявки» з інтенсивністю  $\lambda$ . Система масового обслуговування складається з  $n$  однакових приладів (зроблено допущення). Кожний вільний прилад може почати обслуговування будь-якої чергової заявки і буде зайнятий обслуговуванням цієї заявки деякий випадковий час  $T$  з математичним сподіванням  $T_{cp}$ . Продуктивність одного приладу буде  $\eta = 1/T_{cp}$ . Ця продуктивність залежить від якісних показників приладу (в умовах СУ, що досліджується, – це якісні показники органів і пунктів управління, комплексів засобів автоматизації і складових системи зв’язку).

На графі моделі (див. рис. 4.21) переходи між сторонами виникають під впливом вхідного потоку заявок інтенсивності  $\lambda$ , або в результаті закінчення їх обслуговування каналами СМО. Сумарна інтенсивність потоку обслуговування (число заявок, що обслуговуються в одиницю часу) визначається кількістю зайнятих каналів. Так, якщо зайнятий обслуговуванням один канал (стан  $S_1$ ), інтенсивність обслуговування дорівнює інтенсивності роботи одного каналу  $\mu$ ; якщо зайняті обслуговуванням рівно  $k$  каналів (стан  $S_k$ ), інтенсивність

обслуговування буде в  $k$  разів більше і складатиме величину  $k \cdot \mu$ .

Користуючись працями [5, 6] визначимо фінальні ймовірності станів СМО з відмовами:

$$P_k = \frac{\rho^k}{k!} \cdot P_0, \quad k = 1, 2, 3, \dots, n;$$
$$P_0 = \frac{1}{\sum_{k=0}^n \frac{\rho^k}{k!}}, \quad \rho = \frac{\lambda}{\eta}, \quad (4.1)$$

де  $P_k$  – ймовірність зайняття  $k$  каналів обслуговування;  $\rho$  – коефіцієнт завантаження каналів.

Ймовірність обслуговування  $P_{обс}$  заявок можна визначити за формулою [5, 6]:

$$P_{обс} = 1 - P_n, \quad (4.2)$$

де  $P_n$  – ймовірність зайняття  $n$ -го каналу системи.

Математичне сподівання числа каналів зайнятих обслуговуванням  $M_{zn}$  можна визначити за формулою [5]:

$$M_{zn} = \sum_{k=0}^n k \cdot P_k. \quad (4.3)$$

Для визначення стійкості СУ визначимо з якою ймовірністю будуть обслуговуватися впливи (впливи радіоелектронного і фізичного характеру) 60% елементам системи (каналам СМО). Як відомо, при одночасній постановці завад 60% елементам системи вона втрачає можливість виконувати свої функції («перестає» бути стійкою) [7, 8]. Крім того, для формування структури СУ важливо знати з якою ймовірністю будуть займатися канали обслуговування (створювати вплив на елементи СУ) і математичне сподівання кількості зайнятих каналів обслуговування (математичне сподівання кількості елементів системи, які в даний момент «виведені» з ладу потоками зовнішнього впливу і у процесі управління не задіяні).

Якщо припустити (найгірший варіант для СУ, що досліджується), що

організатори протилежної сторони (противник, збуджена маса населення, незаконні військові формування) здатні створити вплив на систему з інтенсивністю  $\lambda = 8 \frac{\text{впливів}}{\text{хв}}$ , система здатна відповісти реакціями з інтенсивністю  $\mu = 4 \frac{\text{реакцій}}{\text{хв}}$  (завжди нападаюча сторона планує перевагу у 2...3 рази більшою ніж є можливість у сторони захисту), тоді коефіцієнт завантаження каналів системи буде  $\rho = 2$ . Користуючись поданими вище формулами визначимо значення показників  $P_k$ ,  $P_{обс}$  і  $M_{зк}$  (табл. 4.5).

Таблиця 4.5

**Значення показників  $P_k$ ,  $P_{обс}$ ,  $M_{зк}$  системи державного управління (системи військового управління)**

k	$\frac{\rho^k}{k!}$	Ймовірність станів системи $P_k$							
		n = 1	n = 2	n = 3	n = 4	n = 5	n = 6	n = 7	n = 8
0	1	0,333	0,200	0,158	0,143	0,138	0,136	0,135	0,135
1	2	0,667	0,400	0,316	0,286	0,276	0,272	0,270	0,270
2	2		0,400	0,316	0,286	0,276	0,272	0,270	0,270
3	1,333			0,211	0,190	0,183	0,181	0,180	0,180
4	0,667				0,095	0,092	0,090	0,090	0,090
5	0,267					0,037	0,036	0,036	0,36
6	0,089						0,012	0,012	0,012
7	0,025							0,003	0,003
8	0,0063								0,0009
	$P_{обс}$	0,333	0,600	0,789	0,905	0,963	0,988	0,997	0,999
	$M_{зк}$	0,67	1,2	1,58	1,81	1,93	2,002	2,041	2,047

3. *Натуральна модель* – це модель, яка відтворює усі характеристики об’єкта, що досліджується. На практиці така модель потребує значних ресурсів. Разом з тим, у разі моделювати такий об’єкт системи управління як комплекс засобів автоматизованого управління (КЗАУ) за спрощеною процедурою, то можна дещо зменшити ресурси.

Склад такого комплексу автоматизації повинен будуватися за *модульним принципом* (див. рис. 4. 22): 1) модуль організації розподілення обчислювального процесу; 2) модуль автоматизації діяльності посадових осіб органу управління; 3) модуль засобів відображення інформації; 4) модуль приймання, передавання і попереднього оброблення інформації; 5) модуль сполучення засобів автоматизації і зв'язку. Зазначений комплекс може забезпечити: 1) об'єднання інформації від різних джерел; 2) сумісність КЗАУ різних силових і державних структур управління; 3) необхідну мобільність ПУ (рухомого приміського офісу – для органів системи державного управління).

Впровадження засобів автоматизації на пунктах СУ дозволить скоротити обсяг друкованої інформації, а значить і час на її оброблення та кількість посадових осіб органу управління [9, 10, 11] і можна визначити ефект від впровадження на пунктах управління КЗАУ, як відношення:

$$E_{упр.кза} = \frac{(R_{л.кза}, T_{обр.інф.кза}, T_{дир.оу})}{(R_{л.опт}, T_{обр.інф.опт}, T_{дир.оу.опт})}, \quad (4.4)$$

де  $R_{л}$  – людські ресурси ОУ оптимально сформовані для неавтоматизованої і автоматизованої СУ, відповідно;  $T_{обр.інф}$  – час оброблення інформації для різних СУ;  $T_{дир.оу}$  – директивний час ОУ для відпрацювання інформації повного циклу управління ОБУ для різних СУ.

Якщо врахувати дані наведені у працях [9, 10, 11], то можна зробити висновки, що впровадження автоматизації на пунктах управління (офісах) СУ дозволить: 1) скоротити обсяг друкованої інформації, яка обробляється неавтоматизованим способом на 75%; 2) скоротити час на оброблення (передавання і приймання) цієї інформації на ПУ (офісах); 3) скороти не тільки кількість посадових осіб ОУ, а і бойової обслуги вузлів зв'язку пунктів управління; 4) за рахунок скорочення посадових осіб ОУ і бойової обслуги вузлів зв'язку компенсувати затрати на розроблення, виготовлення і експлуатацію КЗАУ пунктів управління (офісів).

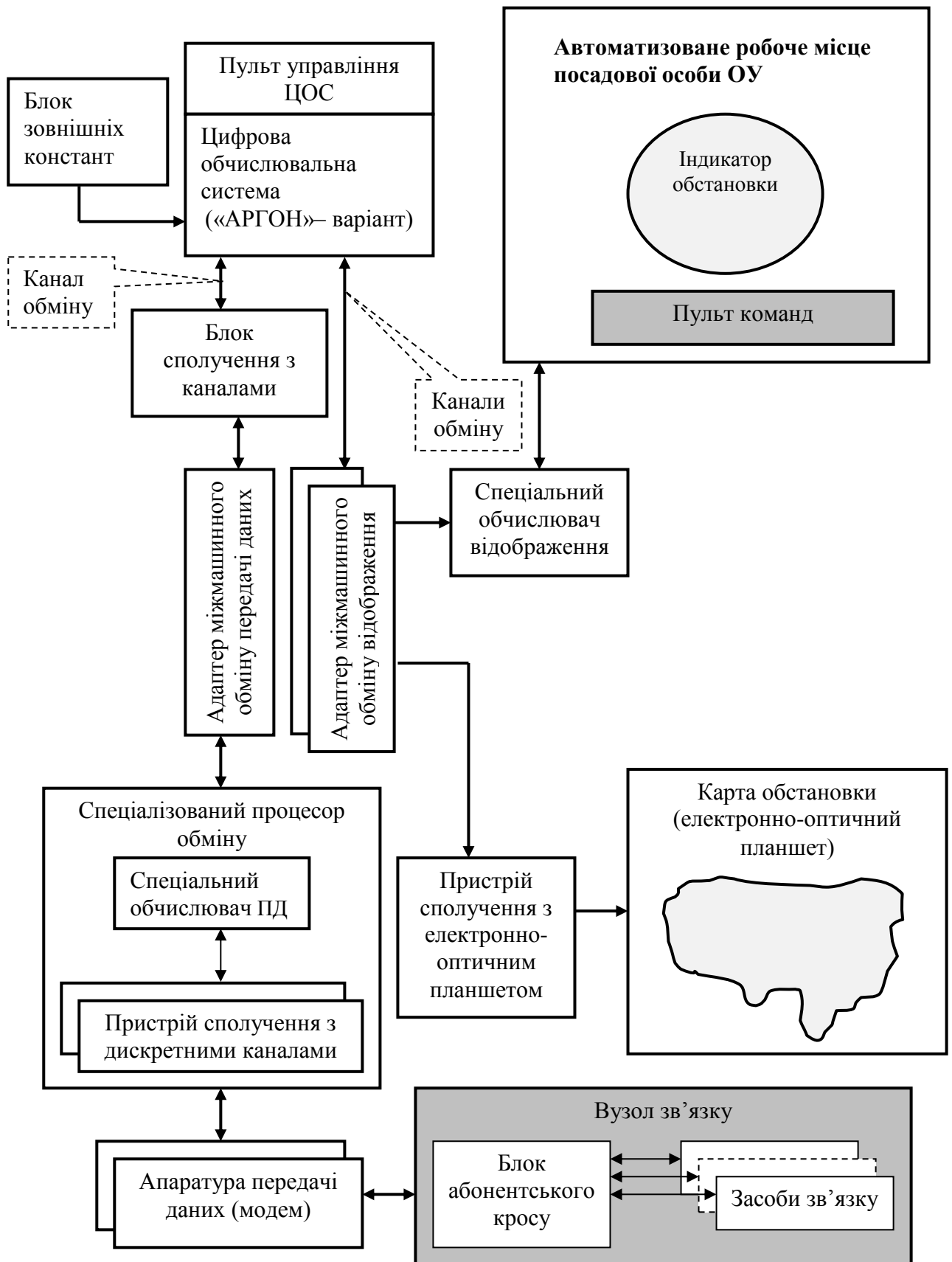


Рис. 4.22. Склад основного обладнання КЗА пункту управління (офісу)

Величина затрат на розроблення, виготовлення і експлуатацію КЗАУ пунктів управління (офісів) потребує спеціального дослідження і вона буде

залежати від глибини автоматизації СУ і обсягу завдань, які на неї покладені тощо. Зменшення кількості посадових осіб ОУ, без зменшення обсягу інформації, що циркулює в контурі управління, дозволить зменшити площу пунктів управління, а значить і підвищити рівень їх захищеності. При цьому необхідно врахувати структуру і склад сформованого органу управління.

Практика дослідження *систем державного управління і системи військового управління* підтверджує, що у цей час для України повинні бути як основні так і запасні ПУ (офіси). Такі ПУ повинні бути захищені від засобів ураження будь-якої дії противника. Існуючі на цей час в державі ПУ (офіси) системи управління не в повній мірі відповідають вимогам щодо захищеності і їх необхідно удосконалювати (внесені пропозиції для ПУ військового призначення подані у табл. 4.4). Основними характеристиками захищених ПУ системи військового призначення можуть бути як наведено в табл. 4.5. Дані наведені в табл. 4.5 і в табл. 4.4 можуть бути використані для *офісів системи державного управління*, на що вказують події 2013...2021 рр. в Україні.

У разі виконання вимог викладених в табл. 4.6 і в табл. 4.7 можна ставити питання щодо оцінювання захисних властивостей ПУ (офісів), як площинного об'єкту [5] (розглядається *математична модель з елементами графіки*). Якщо центр ПУ (офісу) співпадає з центром розсіювання зброї ураження, а систематичні помилки відсутні, то значення показника ураження ПУ (офісу) можна обчислити за формулою

$$P_{\text{ураж. пу}} = \Phi\left(\frac{b_x}{E_x}\right) \cdot \Phi\left(\frac{b_y}{E_y}\right), \quad (4.5)$$

де  $b_x, b_y$  – половина розміру пункту управління у напрямку координат ось;  $E_x, E_y$  – головне ймовірне відхилення зброї ураження пункту управління;  $\Phi$  – приведена функція Лапласа.

Проведені обчислення, для різних значень площі пункту управління і головного ймовірнісного відхилення зброї ураження наведені на рис. 4.23.



Таблиця 4.6

**Пункти управління військ  
(варіант для Національної гвардії України)**

Рівень управління	Тип пункту управління	Пропозиції щодо захищеності пункту управління
Перший рівень – Головне управління НГУ	Повсякденний	Незахищений з захищеним вузлом зв'язку і центром кризових ситуацій
	Основний (запасний)	Захищений
	Рухомий	На автомобільній базі
	Мобільний	На базі вертольота Мі-9 (КСС-118)
Другий рівень – управління територіального командування НГУ	Повсякденний	Незахищений з захищеним вузлом зв'язку і центром кризових ситуацій
	Основний (запасний)	Захищений
	Рухомий	На броньованій базі
	Мобільний	На базі вертольота Мі-9 (КСС-118)
Третій рівень – з'єднання, частини НГУ	Повсякденний	Незахищений з захищеним вузлом зв'язку і центром кризових ситуацій
	Основний (запасний)	Захищений
	Рухомий №1	На броньованій базі
	Рухомий №2	На автомобільній базі

Таблиця 4.7

**Захисні можливості спеціальних споруд (варіант)**

Тип споруди	Клас споруди, кг/см <sup>2</sup>						Поза класом, кг/см <sup>2</sup>
	1	2	3	4	5	6	
Споруда побудована підрядним способом	нема даних	100	50	20	5	2	
Споруди побудовані господарчим способом	10	5	3	2	1	-	

Отже, пункти управління (офіси для органів державної влади і органів місцевого самоврядування), які розгорнуті в державі і готові до роботи можуть бути уражені з ймовірністю  $P_{ураж. пу} = 0,03...0,986$ . Відповідно значення показника їх живучості буде  $P_{жив. пу} = 0,97...0,014$ .

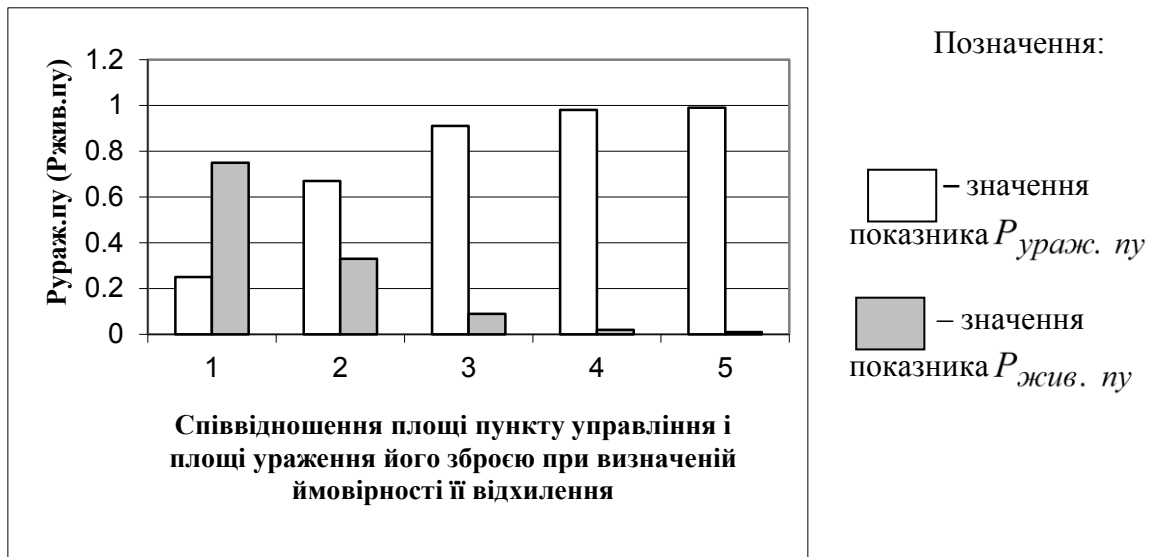


Рис. 4.23. Значення показників  $P_{ураж. пу}$  і  $P_{жив. пу}$  у разі визначеній площі пункту управління і площі його можливого ураження

Значення цих показників можуть бути використані органами управління для проведення розрахунків. Ймовірність ураження ПУ (офісу) непомірно збільшується із збільшенням його площі у порівнянні з показником точності попадання заряду (бомби, ракети, снаряди, гранати тощо) у ціль. Для суттєвого підвищення значення показника  $P_{жив. пу} \Rightarrow 0,9$  необхідно, щоб співвідношення площі пункту управління  $S_{пу} = 2b_x \cdot 2b_y$  до величини площі його ураження  $S_{ураж. пу} = \pi R^2$ , де R – це радіус ураження при визначеному головному ймовірному відхиленні зброї ураження  $E_x, E_y$ , було в межах 0,5 (див. рис. 4.23).

Отже, подані вище моделі і їх опанування органами державного (військового) управління є запорукою їх ефективної трансформації як процесу позитивних змін на краще. Такі зміни можуть позитивно вплинути на: 1) знання

зазначених органів у сфері захисту інформації і інформаційної безпеки; 2) оцінювання втрат інформації в системах державного (військового) управління; 3) визначення рівня компетенцій посадових осіб зазначених органів.

На цей час *захист інформації* в системах державного (військового) управління набуває особливої актуальності у зв'язку з активізацією російських спеціальних служб у зазначеній сфері. Так, Національний координаційний центр кібербезпеки при Раді національної безпеки і оборони України (НКЦК РНБО) попередив про активізацію хакерського угруповання «Gamaredon», за яким стоять спецслужби Російської Федерації [12].

Сучасні методи оброблення, передавання і накопичення інформації, у тому числі і для інформаційного впливу на особовий склад органів систем управління сприяють появі загроз не лише з можливістю її втрат, скривлення або розкриття певних даних, а також зменшення впливу на зазначені органи (органи управління і органи об'єктів управління). Цю інформацію необхідно захищати. Інформація, яку необхідно захищати будемо називати *корисною*, а та від якої необхідно захищати особовий склад органів будемо називати *негативною (злочинною)*.

Виходячи з цього, питання захисту корисної інформації та захист особового складу органів від негативної інформації є актуальним в умовах сьогодення.

Розглянемо питання *захисту корисної інформації* (на прикладі інформації в комп'ютерних мережах). Для цього скористуємося загально прийнятими визначеннями, які частково подані у працях [13, 14, 15].

*Захист інформації* – це діяльність щодо попередження витoku захищеної інформації, несанкціонованих і не спеціально створених впливів на захищену інформацію. *Об'єкт захисту* – інформація, носій інформації або інформаційний процес, по відношенню до яких необхідно забезпечити захист у відповідності до мети щодо захисту інформації. *Мета захисту інформації* – це бажаний результат захисту інформації. Такою метою може бути: 1) запобігання втрат

власнику (користувачу, управлінцю) інформації; 2) упередження можливого витоку інформації та/або несанкціонованого і не спеціально створеного впливу на інформацію.

Мета у тому разі буде досягнута, якщо захист інформації буде ефективним. *Ефективність захисту інформації* – ступінь відповідності результатів захисту інформації поставленої мети.

Розрізняють такі види захисту інформації як: 1) *захист інформації від витоку* – діяльність щодо запобігання неконтрольованого розповсюдження захищеної інформації від її розголошення, несанкціонованого доступу (НСД) до захищеної інформації і отримання захищеної інформації правопорушниками (противником); 2) *захист інформації від розголошення* – діяльність щодо запобіганню несанкціонованого доведення захищеної інформації до неконтрольованої кількості отримувачів інформації або отримувачів (посадових осіб органів управління), які не мають відповідних допусків до такої інформації; 3) *захист інформації від несанкціонованого доступу (НСД)* – діяльність щодо запобігання отриманої захищеної інформації зацікавленим суб'єктом з порушенням встановлених правовими документами або власником інформації прав або правил доступу до захищеної інформації.

Зацікавленими суб'єктами, які здійснюють НСД щодо захищеної інформації може виступати держава, юридична особа, група фізичних осіб (громадська організація), окрема фізична особа.

Для захисту інформації створюється відповідна система. *Система захисту інформації* – сукупність органів та/або виконавців, які використовують техніку захисту інформації, а також об'єкти захисту, які організовані та функціонують за правилами, встановленими відповідними правовими, організаційно-розпорядчими і нормативними документами щодо захисту інформації. Реалізація такої системи може створити умови *інформаційної безпеки* для певної організації, у томі числі і для зазначених вище органів систем управління.

Під *інформаційною безпекою* розуміють захищеність інформації від незаконного ознайомлення, перетворення і знищення, а також захищеність інформаційних ресурсів від впливів спрямованих на порушення їх роботоспроможності. Природа цих впливів може бути різною. Розглянемо деякі з них: 1) це і спроба заволодіти інформацією злодіїв; 2) помилки персоналу, (управлінців), який працює з інформацією; 3) вихід з ладу апаратурних і програмних засобів оброблення інформації.

Сучасна автоматизована система (АС) оброблення інформації представляє собою складну систему, яка складається з великої кількості компонентів різної ступені автономності, які між собою пов'язані і обмінюються даними. З досвіду відомо, що кожний компонент може бути під зовнішнім впливом або вийти з ладу. Зазначені *компоненти АС* можна розбити на групи: 1) апаратні засоби – комп'ютери або певні частини (процесори, монітори, термінали, периферійні пристрої (дисководи, принтери, контролери, лінії зв'язку тощо); 2) програмне забезпечення – певні програми, вихідні, об'єктивні модулі та модулі завантаження, а також системні програми (компілятори, компонувальники тощо), крім того – улітки, програми для діагностування тощо; 3) дані – інформація у певному вигляді і на певних носіях (тимчасові і постійні, на магнітних носіях, друковані, архівні, системні журнали тощо); 4) база даних – це сукупність даних, які зберігаються в пам'яті певної інформаційної системи (наприклад, в комп'ютері), і відносяться до певної сфери діяльності спеціальним способом організованих, оновлених і логічно пов'язаних між собою; 3) персонал – обслуговуючий персонал (для зазначених СУ – бойова обслуга як пунктів управління, так і вузлів системи зв'язку) і користувачі інформації (органи і об'єкти управління).

Однією з особливостей забезпечення інформаційної безпеки в АС є те, що таким поняттям як інформація, об'єкти і суб'єкти системи, що відповідають фізичному уявленню в комп'ютерному середовищі є: 1) для представлення інформації – машинні носії інформації у вигляді зовнішніх пристроїв комп'ютерних систем (терміналів, пристрої для друку, різного роду

накопичувачів, лінії і канали зв'язку), оперативна пам'ять, файли тощо; 2) об'єкти системи – пасивні компоненти системи збереження, ті, які приймають або передають інформацію. Допуск до об'єкту означає *допуск до змісту в ній інформації*; 3) суб'єкти системи – активні компоненти системи, які можуть стати причиною потоку інформації від об'єкту до суб'єкту або зміни стану системи. У якості суб'єктів можуть виступати користувачі (посадові особи органів управління), активні програми і процеси.

В сучасній системі державного (військового) управління використовуються комп'ютерні системи. *Інформаційна безпека комп'ютерних систем* досягається шляхом забезпечення конфіденційності, цілісності і достовірності даних, які опрацьовуються, а також доступності і цілісності інформаційних компонентів і ресурсів системи. Перераховані вище базові властивості інформації потребують більш детального тлумачення.

*Конфіденційні дані* – це статус, наданий даним і визначаючий необхідним ступенем їх захисту. До *конфіденційних даних* можна віднести: 1) особисту інформацію користувача (управлінця); 2) обліковані записи (наприклад, імена і паролі); 3) дані про розробки і різні внутрішні документи (для зазначених вище систем управління – накази, розпорядження, донесення, бухгалтерські зведення тощо). Така інформація повинна бути відома лише допущеним суб'єктам системи і тим, які пройшли відповідну перевірку. Для інших – ця інформація повинна бути невідомою.

Встановлення градацій важливості *захисту захищеної інформації* (об'єкта захисту) будемо називати *категорювання захищеної інформації*. Для подальшого розуміння суті захисту інформації і інформаційної безпеки в системах управління розглянемо деякі поняття.

Під *цілісністю інформації* розуміється властивість інформації зберігати свою структуру або зміст у процесі передавання і зберігання. Цілісність інформації забезпечується у тому випадку, коли якщо дані в системі не відрізняються в семантичному відношенні від даних у вихідному документі, тобто якщо не відбулося їх випадкового *скривлення* або *розрушення* або втрати.

У праці [16] обґрунтовано *метод ентропійного підходу визначення кількості втраченої інформації в мережах зв'язку* системи державного управління і системи управління силами охорони правопорядку у складних умовах. Сутність методу полягає в тому, що у разі передавання інформації від органів управління до об'єктів управління в лініях зв'язку вона буде втрачатися за різних причин (розглядається один з варіантів *математичної моделі з управління*). Важливим є визначення на скільки ця інформація буде втрачена і як вона вплине на прийняття управлінського рішення відповідного органу і на хід виконання об'єктами управління завдання (завдань).

У подальшому, для спрощення доказової бази будемо вважати: *об'єкт x* – кількість інформації, яку передає орган управління до об'єкта управління; *об'єкт y* – кількість інформації, яку інформацію отримав орган управління із тієї, що передав об'єкт управління.

Стан цих об'єктів утворює дві групи подій, між якими може існувати та чи інша ступінь ймовірнісного зв'язку (рис. 4.24), якщо при цьому відомі ймовірності  $P(x_i)$ , коли настане подія  $x$ , і ймовірність  $P(y_j)$ , коли настане подія  $y$ , а також  $P(x_i, y_j)$  сумісного настання подій  $x_i$  та  $y_j$ .

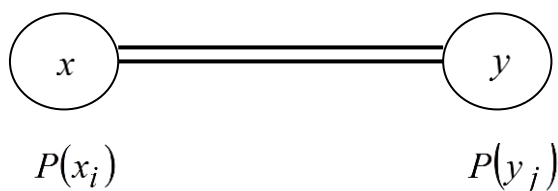


Рис. 4.24. Ймовірнісний зв'язок між групами подій

Така система двох груп випадкових подій важлива для оцінювання різниці між кількістю інформації, яку передає об'єкт управління і тією, яку отримує орган управління. Дійсно, за групу подій  $x$  може бути прийнято різний стан інформації, яку передає об'єкт управління органу управління, а за групу подій  $y$  – стан інформації, що приймає орган управління. Зв'язок між двома групами подій здійснюється лініями зв'язку системи управління.

Наведена схема на рис. 4.24 може бути використана у разі проведення

аналізу між зазначеними вище явищами з передаванням інформації від об'єкта управління до органу управління навіть і у тому випадку, коли кількісна оцінка інформації не має принципового значення. При цьому явище  $x$  та  $y$  зовсім не обов'язково повинні подаватися у кількісному вимірі.

В системі двох груп подій можна визначити декілька значень ентропії. Як відомо, під *ентропією* розуміється кількісна міра невизначеності значення інформації на ту мить, коли вона оцінюється. Інколи під *ентропією* розуміється міра невизначеності стану системи.

Невизначеність настання події  $x$  може бути оцінена ентропією:

$$H(x) = -\sum_i P(x_i) \cdot \log P(x_i). \quad (4.6)$$

Невизначеність настання події  $y$  може бути оцінена ентропією:

$$H(y) = -\sum_i P(y_i) \cdot \log P(y_i). \quad (4.7)$$

Крім того, слід звернути увагу на подію, яка полягає у співпаданні події  $x_i$  з подією  $y_j$ , та оцінити невизначеність стану усієї системи ентропії

$$H(x, y) = -\sum_i \sum_j (x_i, y_j) \cdot \log P(x_i, y_j). \quad (4.8)$$

У частковому випадку, коли подія  $x$  незалежна від події  $y$ , наприклад, лінія зв'язку для передавання інформації від об'єкта управління до органу управління придушена радіозавадою і не працює, тоді ентропія системи дорівнює сумі ентропії обох груп подій

$$H_m(x, y) = H(x) + H(y). \quad (4.9)$$

Слід зазначити, що це відбудеться лише у разі відсутності взаємозв'язку між подіями  $x$  та подіями  $y$ . Якщо ж подія  $x$  і подія  $y$  в якійсь ступені взаємозв'язані, тоді  $H(x, y) < H(x) + H(y)$ .

Отже, наявність зв'язку між об'єктами управління і органами управління зменшує (руйнує) невизначеність системи. Слід зазначити, що будь-яке руйнування невизначеності означає *отримання інформації*. Як наслідок, кількість інформації  $I(x, y)$ , отриманої завдяки наявності взаємозв'язку



системи (зв'язку між об'єктами управління і органами управління) може бути оцінена як різниця невизначеності системи до і після встановлення зв'язку:

$$I(x, y) = H(x) + H(y) - H(x, y). \quad (4.10)$$

Слід звернути увагу на умовну ймовірність  $P_{x_i}(y_j)$ , коли настає подія  $y_j$  за умови, що відбулася подія  $x_i$ . Така ймовірність може бути визначена за формулою [17]:

$$P(x_i, y_j) = P(x_i) \cdot P_{x_i}(y_j) = P(y_j) \cdot P_{y_j}(x_i). \quad (4.11)$$

За умовними ймовірностями можна обчислити (визначити) умовні ентропії. Так, невизначеність події  $y_j$  за умови, що подія  $x_i$  відома, може бути оцінена ентропією  $H_{x_i}(y) = -\sum_i P_{x_i}(y_i) \cdot \log P_{x_i}(y_i)$ .

В залежності від значення  $i$  значення ентропії  $H_{x_i}(y)$  змінює своє значення випадковим чином, тому можна для характеристики невизначеності подій  $y$  за умови, що  $x$  відомо, використати середню величину ентропії, яка присуті є математичним очікуванням випадкової величини  $H_{x_i}(y)$ :

$$H_x(y) = \sum_i P(x_i) \cdot H_{x_i}(y) = -\sum_i P(x_i) \cdot \sum_j P_{x_i}(y_j) \cdot \log P_{x_i}(y_j). \quad (4.12)$$

Якщо підставити у вираз 4.12 значення  $P_{x_i}(y_j) = \frac{P(x_i, y_j)}{P(x_i)}$ , то отримаємо:

$$\begin{aligned} H_x(y) &= -\sum_i \sum_j P(x_i, y_j) \cdot \log P(x_i, y_j) + \sum_i \sum_j P(x_i, y_j) \cdot \log P(x_i) = \\ &= \sum_i \sum_j P(x_i, y_j) \cdot \log P(x_i, y_j) + \sum_i P(x_i) \cdot \log P(x_i). \end{aligned} \quad (4.13)$$

Таким чином,  $H_x(y) = H(x, y) - H(x)$ . Аналогічним чином можна отримати  $H_y(x) = H(x, y) - H(y)$ .

Якщо представити зазначені вище вирази у вигляді:

$$H(x, y) = H(x) + H_x(y), \quad (4.14)$$

$$H(x, y) = H(y) + H_y(x), \quad (4.15)$$

тоді можна сформулювати отримані результати таким чином: сумісна невизначеність двох груп подій дорівнює сумі невизначеності подій однієї групи та умовній невизначеності другої групи за умови, що подія першої групи відома.

Якщо подія  $x$  представляє собою стан інформації, яку об'єкт управління передає органу управління, а подія  $y$  – стан інформації, яку приймає орган управління, тоді умовна ентропія  $H_x(y)$  може бути названа *неоднозначністю приймальної частини* створеної системи, так як вона характеризує невизначеність стану приймальної частини (наприклад, органу державного (військового) управління) за умов, що сигнал надісланий передавальною частиною системи (наприклад, об'єктом управління власним підрозділом) відомий. Причиною цієї невизначеності є завади, які чинять хакери або противник, та скривлення сигналів у каналах мережі передавання (приймання) інформації.

Фізична сутність виразів 4.14 і 4.15 полягає в тому, що сумісна невизначеність системи передавання (приймання) інформації складається з невизначеності стану інформації, що передається до органу управління, і неоднозначністю інформації, що він приймає. Лише у випадку відсутності в мережі завад та скривлень інформації, буде виконуватися рівність  $H_x(y) = H_y(x) = 0$ , тобто невизначеність стану мережі передавання (приймання) інформації дорівнює невизначеності стану передавальної її частини (стану інформації, що передається) та невизначеності стану приймальної її частини (стану інформації, що приймається).

В системах державного (військового) управління органи оцінюють стан (обсяг, повноту та достовірність) інформації, яку передає об'єкт управління, за станом тієї інформації, що він отримує.

Тому для дослідження можливостей мережі передавання (приймання) такої інформації представляє інтерес з'ясування наскільки зменшиться невизначеність події  $x$  (стан інформації, що передає об'єкт управління), якщо подія  $y$  відома (стан інформації, що приймає орган управління). Для вирішення цього наукового завдання знайдемо ентропію  $H(x)$  та  $H_y(x)$ :

$$H(x) - H_y(x) = H(x) + H(y) - H(x, y). \quad (4.16)$$

Аналогічно цьому можна визначити зменшення невизначеності події  $y$ , якщо подія  $x$  відома:

$$H(y) - H_x(y) = H(y) + H(x) - H(x, y). \quad (4.17)$$

Праві частини виразів 4.16 і 4.17 дорівнюють кількості інформації  $I(x, y)$ , яка отримується завдяки зв'язкам між об'єктами управління та органом управління, що по-суті характеризує мережу передавання (приймання) інформації:

$$I(x, y) = H(x) - H_y(x), \quad (4.18)$$

$$I(x, y) = H(y) - H_x(y). \quad (4.19)$$

Отже, отримані вирази 4.18 і 4.19 повністю характеризують невизначеність системи із двох груп випадкових подій та її частин, а також дозволяють обчислити кількість інформації, яка передавалася об'єктом управління до органу управління системи державного (військового) управління.

У разі відсутності в системі обміну інформацією завад і її скривлень, тобто  $H_x(y) = H_y(x) = 0$ , кількість інформації, що передається стає рівною невизначеності інформації, що передає об'єкт управління або тієї, що приймає орган управління:

$$I(x, y) = H(x) = H(y) = H(x, y). \quad (4.20)$$

Незалежно скільки інформації було втрачено, важливо визначити юридичну значимість інформації та доступ до неї. *Юридична значимість інформації* означає, що документ є носієм інформації, який має юридичну силу.

Робота користувача (посадової особи органу управління) з даними можлива лише в тому випадку, якщо він має до неї доступ. *Доступ до інформації* – отримання суб'єктом можливості ознайомлення з інформацією, в тому числі і за допомогою технічних засобів. *Суб'єкт доступу до інформації для зазначених органів* – посадова особа (або орган управління у повному складі) як учасник правовідношень в інформаційному процесі. Такі суб'єкти, як правило, мають оперативний доступ до інформації. *Оперативність доступу до інформації* – це здатність інформації або деякого інформаційного ресурсу бути доступним для користувача у відповідності з його оперативними потребами. *Право доступу до інформації* – це сукупність правил доступу до інформації, встановлених правовими документами або власником інформації. *Правило доступу до інформації* – це сукупність правил, які регламентують порядок і умови доступу суб'єкту до інформації і її носіям. Відрізняють санкціонований і несанкціонований доступ до інформації.

*Санкціонований доступ до інформації* – це доступ до інформації, який не порушує встановлені правила щодо розкриття змісту інформації. Такі правила слугують для регламентації доступу до інформації. *Несанкціонований доступ до інформації* – це порушення встановлених правил, які передбачають захист інформації.

Відповідальний за захист інформації є *керівник системи управління*. Питання захисту інформації (організаційними і технічними засобами) в системі державного (військового) управління – тема окремого дослідження, яку автор статті проведе згодом.

Таким чином, наведені моделі з управління, у разі їх опанування, можуть покращити трансформацію (удосконалення) органів системи державного управління і органів системи військового управління у відповідності до вимог сьогодення.

## Список використаних джерел

1. Крюков О. М. Формування вимог до точності експериментального визначення миттєвих значень швидкості руху метального елемента / О. М. Крюков, О. І. Біленко, В. Г. Мудрик. Збірник наукових праць Академії внутрішніх військ МВС України. 2014. Вип. 1. С. 6–9. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs\\_2014\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs_2014_1_3) (дата звернення 20.12.2021).
2. Пісарев В. П. Моделювання процесу підриву бойової колісної машини у випадку наїзду на міну. Збірник наукових праць Академії внутрішніх військ МВС України. 2013. Вип. 1. С. 5–8. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs\\_2013\\_1\\_3](http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpavs_2013_1_3) (дата звернення 20.12.2021).
3. Орлов М. М. Менеджмент, маркетинг та публічне адміністрування: словник-довідник / М. М. Орлов – Харків : ХНУБА, 2020. 308 с.
4. Модель Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org/wiki> (дата звернення : 12.01.2021).
5. Венцель Е. С. Исследование операций: задачи, принципы, методология / Е. С. Венцель. – Москва : Наука, 1980. 208 с.
6. Кофман А. Массовое обслуживание теория и приложение / А. Кофман, Р. Крюон. – Москва : Мир, 1965. 302 с
7. Орлов М. М. Комплексна методика аналізу системи управління силами охорони правопорядку / М. М. Орлов *Честь і закон* – 2009 – № 2. – Харків : Акад. внутрішніх військ МВС України. С. 26–39.
8. Орлов М. М. Існуючий стан і шляхи покращення показників структури системи управління оперативно-тактичного рівня внутрішніх військ. Тези доповіді на науково-практичній конференції «Проблеми забезпечення внутрішньої безпеки держави» / М. М. Орлов. – Харків : Військ. ін-т ВВ МВС України, 2005. С. 7–8.
9. Орлов М. М. Державне управління процесом визначення вимог до пунктів управління органів державної влади та військового управління

/ М. М. Орлов. *Сборник научных трудов SWorld*. – 2015. Том 12. Выпуск 1 (38). С. 72–78.

10. Орлов М. М. Напрямки автоматизації пунктів управління регіональної системи управління сил охорони правопорядку / М. М. Орлов *Честь і закон* № 3. – Харків : Акад. внутрішніх військ МВС України, 2007. С. 75–84.

11. Орлов М. М. Основи автоматизації системи управління внутрішніх військ: курс лекцій / М. М. Орлов. – Харків : Акад. внутрішніх військ МВС України, 2008. 195 с.

12. Gamaredon активізувався: хакери російських спецслужб готуються до атаки [Електронний ресурс] Режим доступу: <https://defiance.ua.com> (дата звернення : 24.02.2021).

13. Основные понятия защиты информации и информационной безопасности [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ypn.ru/102/introduction-to-information-protection-and-information-security/> (дата звернення : 24.02.2021).

14. Маркашов Ю. Г. Комп'ютерні мережі та телекомунікація: навч. посібник / Ю. Г. Машкаров, І. В. Кобзев, О. В. Орлов, М. В. Мордвинцев. – Харків : ХарРІ НАДУ «Магістр», 2012. 212 с.

15. Юдін О. К. Інформаційна безпека держави: навч. посібник / О. К. Юдін, В. М. Богущ. – Харків : Консум, 2005. 576 с.

16. Орлов М. М. Метод ентропійного підходу визначення кількості втраченої інформації в мережах зв'язку системи державного управління і системи управління силами охорони правопорядку у складних умовах / М. М. Орлов. *Международное научное издание. Сб. науч. тр. SWorld*. Т. 30. Менеджмент и маркетинг – Одесса, 2013. Проект SWorld международной наукометрической базы РИНЦ SCIENCE INDEX. С. 23–31.

17. Справочник по радиоэлектронике. Том. 1 / Под общей редакцией А. А. Куликовского. – Москва : Энергия, 1967. С. 108–109.

## **РОЗДІЛ 5 ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ МЕТОДІВ ТА ПІДХОДІВ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ТА ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

### **5.1 КОНЦЕПЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ БАГАТОКВАРТИРНИМИ БУДИНКАМИ**

***Н.Е. Аванесова***

*д-р екон. наук, завідувач кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, професор  
ORCID: 0000-0003-3636-9769*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

***Д.В. Челапко***

*заступник голови ради з питань діяльності виконавчих органів влади  
Зміївська міська рада Чугуївського району Харківської області*

***О.О. Гетьман***

*канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування  
ORCID: 0000-0003-4538-5736*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

На теперішній час існує безліч концепцій, методик і програм щодо формування системи управління багатоквартирними будинками, які розроблені з урахуванням освітлення таких питань:

- зміни в законодавстві в сфері утримання будинку;
- як створити Асоціацію об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) для об'єднання зусиль;
- як проводити загальні збори в період карантину;
- стратегія створення ОСББ;
- маркетинг і маркетингова стратегія ОСББ;

- проектно-процесна структура бізнесу з управління будинками;
- техніко-економічне обґрунтування побудови ОСББ;
- управління персоналом, корпоративна культура та інші поради, корисні в управлінні будинками [1-5].

Але, на теперішній час існує необхідність у розробленні концепції ефективного сучасного стратегічного управління житловим фондом малих населених пунктів України, де сьогодні відсутнє багатоповерхове будівництво та не діють програми реновації, шляхом об'єднання зусиль підприємств-управителів, ОСББ, місцевих органів самоврядування та держави взагалі.

Перш за все необхідно акцентувати увагу на такому. Законодавство України з питань управління багатоквартирними житловими будинками зазнало значних змін, а саме, набули чинності Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» та новий Закон України «Про житлово-комунальні послуги». Однією з особливостей вказаних законів є факт відмови законодавця від терміну «балансоутримувач».

Також набули значних змін діючі стандарти, норми та правила у сфері надання житлових послуг з управління будинками.

Так, відповідно до Правил утримання жилих будинків та прибудинкових територій, що затверджені Наказом державного комітету України з питань житлово-комунального господарства від 17 травня 2005 року № 76 «Про затвердження Правил утримання жилих будинків та прибудинкових територій», балансоутримувач будинку, споруди, житлового комплексу або комплексу будинків і споруд — власник або юридична особа, яка за договором з власником утримує на балансі відповідне майно... .

Отже, нормовстановлювач (Державний комітет України з питань житлово-комунального господарства) закріпив 2 такі обов'язкові ознаки надання послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій:

- наявність договору з власником про надання послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій;



— утримання будинку, споруди, житлового комплексу або комплексу будинків і споруд, власникам яких надається послуга утримання будинків і споруд та прибудинкових територій, на балансі особи, що надає послугу утримання будинків і споруд та прибудинкових територій.

Як було зазначено вище, чинний Закон України «Про житлово-комунальні послуги» вже не містить і не застосовує поняття «балансоутримувач». Закон України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» не передбачає положень про передачу багатоквартирного будинку на баланс управителя у разі надання послуг з управління багатоквартирним будинком. Натомість пункт 6 статті 13 Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» передбачає завдання для Кабінету Міністрів України до 1 липня 2015 року розробити порядок списання з балансу міністерствами, іншими центральними органами виконавчої влади, державними підприємствами та органами місцевого самоврядування багатоквартирних будинків, у яких розташовані приміщення приватної та інших форм власності.

Вважаємо за необхідне зазначити, що відповідно до пункту 2 розділу VI Закону України «Про житлово-комунальні послуги» Верховною Радою України було визнано таким, що втратив чинність, Закон України «Про житлово-комунальні послуги» (Відомості Верховної Ради України, 2004 р., № 47, ст. 514 із наступними змінами) з дня введення в дію цього Закону, крім норм, що регулюють надання послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій, управління будинком, спорудою або групою будинків, ремонту приміщень, будинків, споруд, які втрачають чинність через шість місяців з дня набрання чинності цим Законом.

Згідно з пунктом 1 розділу VI Закону України «Про житлово-комунальні послуги» Закон набирає чинності з дня, наступного за днем його опублікування, та вводиться в дію з 1 травня 2019 року.

Закон України «Про житлово-комунальні послуги» був опублікований у офіційному виданні «Голос України» від 09 грудня 2017 року № 231. Це

означає, що датою набрання чинності Законом України «Про житлово-комунальні послуги» є 10 грудня 2017 року, що також підтверджується даними з картки документу на офіційному вебпорталі парламенту України [6].

Отже, норми Закону «Про житлово-комунальні послуги» (Відомості Верховної Ради України, 2004 р., № 47, ст. 514 із наступними змінами), що регулюють надання послуг з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій, втратили чинність через шість місяців з 10 грудня 2017 року, тобто з 10 червня 2018 року.

Чинний Закон України «Про житлово-комунальні послуги» не передбачає послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій серед переліку житлово-комунальних послуг [7].

Крім того, згідно з частиною другою статті 10 Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку»:

«До повноважень зборів співвласників належить прийняття рішень з усіх питань управління багатоквартирним будинком, у тому числі про:

1) розпорядження спільним майном багатоквартирного будинку, встановлення, зміну та скасування обмежень щодо користування ним;

2) визначення управителя та його відкликання, затвердження та зміну умов договору з управителем;

3) обрання уповноваженої особи (осіб) співвласників під час укладання, внесення змін та розірвання договору з управителем, здійснення контролю за його виконанням;

4) визначення повноважень управителя щодо управління багатоквартирним будинком;

5) проведення поточного і капітального ремонтів, реконструкції, реставрації, технічного переоснащення спільного майна багатоквартирного будинку та визначення підрядників для виконання таких робіт;

6) визначення дати та місця проведення наступних зборів співвласників;

7) визначення переліку та розміру витрат на управління багатоквартирним будинком;

8) відключення будинку від мереж (систем) централізованого постачання комунальних послуг у порядку, встановленому законом, і визначення системи подальшого забезпечення будинку комунальними послугами, за умови дотримання вимог законодавства про охорону навколишнього природного середовища;

9) прийняття рішення про вибір моделі організації договірних відносин з виконавцем комунальної послуги (укладення індивідуального та/або колективного договору про надання комунальної послуги)» [8-12].

Отже, на теперішній час не «балансоутримувач», який забезпечував надання послуги з утримання будинків і споруд, а співвласники здійснюють розпорядження спільним майном багатоквартирного будинку та загальне управління будинком самостійно (табл.5.1) або шляхом надання відповідних повноважень управителю:

а) від імені та за рахунок усіх співвласників багатоквартирного будинку управителем або іншою уповноваженою співвласниками особою ;

б) об'єднанням співвласників багатоквартирного будинку або іншою юридичною особою, яка об'єднує всіх співвласників такого будинку.

Водночас, підтримка держави розрахована лише на створення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (далі ОСББ) та надання таким об'єднанням можливостей відповідно до частин 3 та 5 статті 71 Бюджетного Кодексу України отримувати кошти на будівництво та реконструкцію об'єктів соціальної інфраструктури відповідно до рішень місцевих рад при затвердженні місцевих бюджетів та при внесенні змін до них.

Хоча надії законодавця й поклалися на активність громадян України щодо самоорганізації з метою створення ОСББ, за п'ять останніх років очікуваний результат не був досягнутий. На теперішній час в Україні створено лише 32 тисячі об'єднань, при цьому, майже у 25 % ОСББ послуги з управління будинком не надаються взагалі.

Окрім того, слід акцентувати увагу, що до компетенції правління ОСББ належить: підготовка кошторису, балансу об'єднання та річного звіту;

**Основні відмінності в діючому законодавстві в сфері управління багатоквартирними будинками з 01 травня 2019 року**

БУЛО	СТАЛО
<b>Утримання будинку та прибудинкової території</b>	<b>Управління багатоквартирним будинком</b>
<p>Послуги з утримання будинків і споруд та прибудинкових територій (прибирання внутрішньобудинкових приміщень та прибудинкової території, санітарно-технічне обслуговування, обслуговування внутрішньобудинкових мереж, утримання ліфтів, освітлення місць загального користування, поточний ремонт, вивезення побутових відходів тощо); послуги з управління будинком, спорудою або групою будинків (балансоутримання, укладання договорів на виконання послуг, контроль виконання умов договору тощо); послуги з ремонту приміщень, будинків, споруд (заміна та підсилення елементів конструкцій та мереж, їх реконструкція, відновлення несучої спроможності несучих елементів конструкцій тощо)</p>	<p><b>Утримання спільного майна багатоквартирного будинку, зокрема прибирання внутрішньобудинкових приміщень та прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньобудинкових систем (крім обслуговування внутрішньобудинкових систем, що використовуються для надання відповідної комунальної послуги у разі укладення індивідуальних договорів про надання такої послуги, за умовами яких обслуговування таких систем здійснюється виконавцем), утримання ліфтів тощо; купівлю електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку; поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку</b></p>
<p>Органи місцевого самоврядування керують спільною власністю співвласників багатоквартирних будинків через розпорядження, конкурси, нехтуючи Цивільним кодексом та Конституцією України за відсутності механізму вирішення співвласниками питань, щодо своєї спільної власності</p>	<p>Загальні збори співвласників приймають рішення як саме поводитись зі спільною власністю, керуючись Законом України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», оформлюючи рішення зборів у виді протоколів загальних зборів співвласників</p>
<p>Розрахунок послуг здійснювався за тарифом згідно постанови КМУ № 869 від 1 червня 2011 р. № 869 «Про забезпечення єдиного підходу до формування тарифів на комунальні послуги»</p>	<p>Кошторис, що включає ціну вартості (договірна величина): витрати на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території та поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку відповідно до кошторису витрат на утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території; винагороду управителю, яка визначається за згодою сторін.</p>

З кожним споживачем окремо підписувався договір між балансоутримувачем та споживачем послуг (один співвласник від квартири, при цьому, права та обов'язки сторін тривають до розірвання договору).	На один будинок складається один договір, який підписує уповноважена особа. Повноваження уповноваженої особи надаються лише від зборів співвласників і закінчуються з підписанням договору. Права та обов'язки співвласників набувають силу з моменту вступу в дію договору і тривають до розірвання, виключно, за рішенням загальних зборів.
Акти, претензії від споживачів, скарги, розглядались формально у зв'язку з відсутністю звітування та неможливістю розірвання договору, мав факт непрозорості тарифів	Загальних збори співвласників можуть прийняти рішення про розірвання договору, має місце обов'язкова щорічна звітність

здійснення контролю за своєчасною сплатою співвласниками внесків і платежів та вжиття заходів щодо стягнення заборгованості згідно із законодавством; розпорядження коштами об'єднання відповідно до затвердженого загальними зборами об'єднання кошторису; укладення договорів про виконання робіт, надання послуг та здійснення контролю за їх виконанням; ведення діловодства, бухгалтерського обліку та звітності щодо діяльності об'єднання та інше.

Тому, вважаємо помилкою відсутність вимог щодо професійної підготовки керівників об'єднань співвласників багатоквартирних будинків на відміну від вимог до підприємств-управителів.

Сьогодні все частіше виникають труднощі в управлінні ОСББ через відсутність послідовності в роботі органів управління ОСББ, особисті конфлікти між співвласниками, виконавцями комунальних послуг тощо.

Таким чином, до головних причин провальної ситуації, на наш погляд, слід віднести такі: відсутність у більшості ОСББ підготовлених кадрів відповідної кваліфікації у сфері надання житлових послуг; відсутність, як правило, досвіду щодо управління багатоквартирними будинками з боку керівництва ОСББ; відносно великі постійні витрати, що як відомо, не залежать від фактичного обсягу надання послуг.

З іншого боку, незважаючи на те, що більшість підприємств-управителів були призначені на конкурсних засадах виконавчим органом місцевої ради відповідно до положень Закону України «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку», такі підприємства-управителі на практиці не мають реального права на допомогу від держави та місцевого самоврядування на вирішення питань щодо ремонту будинків, у тому числі конструктивних елементів будинків та внутрішньобудинкових систем.

Слід зазначити, що відповідно до Бюджетного Кодексу України видатки та кредитування місцевих бюджетів включають бюджетні призначення, встановлені рішенням про місцевий бюджет, на конкретні цілі, пов'язані з реалізацією програм та заходів згідно із статтями 89-91 цього Кодексу. Кошти спеціального фонду місцевих бюджетів витрачаються на заходи, передбачені рішенням про місцевий бюджет відповідно до законодавства [13].

Капітальні видатки бюджету розвитку спрямовуються на: соціально-економічний розвиток регіонів; виконання інвестиційних проектів; будівництво, капітальний ремонт та реконструкцію об'єктів соціально-культурної сфери і житлово-комунального господарства; будівництво газопроводів і газифікацію населених пунктів; будівництво і придбання житла окремим категоріям громадян відповідно до законодавства; збереження та розвиток історико-культурних місць України та заповідників; будівництво та розвиток мережі метрополітенів; придбання вагонів для комунального електротранспорту; розвиток дорожнього господарства;... інші заходи, пов'язані з розширенням відтворенням.

Кошти бюджету розвитку щодо здійснення заходів на будівництво, реконструкцію і реставрацію об'єктів виробничої, комунікаційної та соціальної інфраструктури розподіляються за об'єктами за рішенням Верховної Ради, відповідної місцевої ради при затвердженні місцевих бюджетів та при внесенні змін до них, за об'єктами, строк впровадження розвитку у складі прогнозу місцевого бюджету на наступні за плановим два бюджетні періоди та

враховуються при затвердженні місцевих бюджетів протягом усього строку впровадження таких об'єктів.

Отже, існує можливість залучення бюджетних коштів для здійснення заходів на будівництво, реконструкцію соціальної інфраструктури у разі наявності рішення відповідної місцевої ради, але на практиці, при розв'язанні питань, що пов'язані з використанням бюджетних коштів для фінансування багатоквартирних будинків, власниками яких є переважно фізичні особи, виникає багато складних питань.

Крім того, важливим аспектом стратегічного управління багатоквартирними будинками є розуміння факту зношеності житлового фонду малих населених пунктів України. Тому, співпраця між співвласниками багатоквартирних будинків і підприємствами-управителями щодо прийняття рішень стосовно необхідності здійснення ремонту будинків шляхом збільшення загального тарифу — єдине рішення на теперішній час, що може запобігти визнанню такими, що не придатні для життя, або навіть руйнуванню будинків.

Враховуючи низьку платоспроможність громадян в малих населених пунктах, особливо тих, що мешкають в багатоквартирних будинках та беручи до уваги складні соціальні та психологічні умови внаслідок пандемії COVID-19, фінансування ремонтних робіт в будинках, строк експлуатації яких наближається до критичного (90 % житлового фонду малих населених пунктів) з боку лише співвласників будинків не є цілком обґрунтованим.

Саме тому, співпраця між співвласниками багатоквартирних будинків у разі створення ОСББ і підприємствами-управителями щодо прийняття рішень стосовно управління будинками шляхом укладання відповідного договору є тим рішенням, що є взаємовигідним і перспективним для обох сторін. Зазначене вище дає можливість отримувати якісні послуги, що надають підприємства-управителі, де працюють кваліфіковані фахівці в даній галузі; застосовувати більш низькі тарифи на послуги з управління будинками завдяки «ефекту масштабу» внаслідок зменшення постійних витрат. З іншого боку, при такій співпраці за ОСББ залишається право на отримання допомоги для

здійснення заходів на будівництво, реконструкцію об'єктів соціальної інфраструктури за рішенням відповідної місцевої ради або державного органу.

Слід зазначити, що в даному контексті, дуже важливим є питання прискорення організаційних змін шляхом активізації стейкхолдерів (ініціативних груп), а саме, залучення зацікавлених осіб до управління процесом укладання договорів на управління будинком, попередження негативних явищ щодо протидії змінам на первинному етапі та подальше залучення ініціативних груп до створення єдиної системи управління багатоквартирним будинком «Управитель — ОСББ».

Нижче надана послідовність та сукупність дій щодо реалізації вказаних змін, а саме:

— формування ініціативних груп та каталізація процесу укладання договору між співвласниками будинку та управителем щодо надання послуг з управління будинком (ініціація зборів співвласників ініціативною групою у складі не менше трьох співвласників; повідомлення про дату та місце проведення зборів); при цьому рішення зборів співвласників оформляється протоколом, який підписується усіма співвласниками (їх представниками), які взяли участь у зборах;

— управління багатоквартирним будинком у цьому разі здійснюється управителем на підставі договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком, що укладається згідно з типовим договором; такий договір підписується на умовах, затверджених зборами співвласників, та є обов'язковим для виконання всіма мешканцями будинку;

— створення об'єднань ОСББ (подальше залучення ініціативних груп до створення єдиної системи управління багатоквартирним будинком «Управитель — ОСББ») та підприємств-управителів на платформі дивізіональної конфігурації; вдосконалення договірних відносин в межах однієї структури з метою отримання економічного та соціального ефекту;

— розроблення інформаційно-аналітичної платформи «ОСББ — Управитель».



В цьому контексті необхідно надати коментарі щодо застосування вищезазначеної послідовності та сукупності дій щодо виконання умов договору про надання послуг з управління багатоквартирним будинком, а саме:

— послуга з управління включає: утримання спільного майна багатоквартирного будинку, зокрема прибирання внутрішньобудинкових приміщень та прибудинкової території, виконання санітарно-технічних робіт, обслуговування внутрішньобудинкових систем, утримання ліфтів тощо, купівлю електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку; поточний ремонт спільного майна багатоквартирного будинку;

— під час надання послуги з управління управитель забезпечує виконання робіт та послуг з утримання і ремонту спільного майна багатоквартирного будинку та прибудинкової території, що входять до кошторису витрат на утримання будинку та прибудинкової території, з урахуванням обов'язкового переліку робіт та послуг, що затверджується Міністерством регіонального розвитку, та з дотриманням: встановлених стандартів, нормативів, норм, порядків і правил щодо якості житлово-комунальних послуг; вимог до якості, в тому числі щодо періодичності виконання таких робіт (послуг), визначених договором управління;

— у разі, коли це визначено договором управління, управитель здійснює обслуговування, поточний ремонт внутрішньобудинкових систем теплопостачання, водопостачання, водовідведення та постачання гарячої води, технічне обслуговування та поточний ремонт внутрішньобудинкових систем електропостачання та газопостачання за рахунок коштів співвласників;

— для забезпечення належного утримання спільного майна будинку та прибудинкової території і проведення поточного ремонту спільного майна будинку управитель не пізніше ніж протягом 20 днів з моменту набрання чинності договором управління складає план здійснення заходів з утримання спільного майна багатоквартирного будинку та прибудинкової території і поточного ремонту спільного майна будинку;

— управитель укладає з виконавцем послуги з постачання електричної енергії договір про постачання електричної енергії для забезпечення функціонування спільного майна багатоквартирного будинку, а також інші договори, необхідні для надання послуги;

— управитель зберігає та веде технічну документацію на будинок, а також забезпечує внесення змін до неї у випадку зміни технічного стану будинку, зокрема в результаті проведення його капітального ремонту або реконструкції, переобладнання, перепланування тощо;

— у разі прийняття рішення співвласниками багатоквартирного будинку та включення відповідних умов до договору управління управитель: накопичує кошти на реконструкцію, реставрацію, проведення капітального ремонту, технічного переоснащення спільного майна багатоквартирного будинку; надає в оренду спільне майно багатоквартирного будинку; встановлює сервітути щодо спільного майна багатоквартирного будинку;

— під час надання послуги з управління управитель має право здійснювати перерозподіл фактичних витрат у структурі кошторису без зміни загального обсягу таких витрат у межах одного багатоквартирного будинку та без зміни ціни на послугу з управління, визначеної договором управління;

— перерозподіл витрат управителем не повинен погіршувати якість надання послуги з управління, зокрема порушувати періодичність виконання (надання) робіт (послуг) з утримання багатоквартирного будинку та прибудинкової території [14];

— у разі ненадання послуги з управління, надання її неналежної якості управитель проводить перерахунок розміру плати за послугу у порядку, встановленому Кабінетом Міністрів України;

— у договорі, укладеному між управителем та співвласниками, який передбачає виконання управителем функцій замовника робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку, повинно бути визначено: умови фінансування співвласниками робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна будинку; порядок погодження із співвласниками

плану виконання робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку; порядок обрання управителем підрядника (підрядників) на проведення робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку та погодження вартості таких робіт із співвласниками; порядок звітування управителем про витрачання коштів на проведення робіт з капітального ремонту (заміни) спільного майна багатоквартирного будинку та надання співвласникам доступу до відповідних первинних документів, що підтверджують факт здійснення та оплати таких робіт; інші умови за погодженням сторін;

— управитель веде облік доходів та облік витрат окремо за кожним будинком, що перебуває в його управлінні, та забезпечує співвласникам доступ до такої інформації у порядку, визначеному договором управління;

— управитель звітує щороку перед співвласниками про виконання кошторису та подає співвласникам на погодження новий кошторис у порядку, визначеному договором управління.

Стосовно питання щодо створення об'єднань ОСББ та підприємств-управителів на платформі дивізіональної конфігурації, слід визначити таке.

Складні інновації, у тому числі управлінські, вимагають абсолютно особливої конфігурації, здатної об'єднати фахівців різних професій, що злагоджено функціонують в проектних командах.

Інноваційна діяльність взагалі означає відхід від застарілих схем, а значить, в справі координації інноваційна організація не може в повному обсязі покладатися на жодну із форм стандартизації [15-17]. Іншими словами, вона повинна уникати всіляких пасток бюрократичних структур і перш за все «капканів» жорсткого поділу праці, диференціювання організаційних одиниць, надмірної формалізації поведінки та акцентування систем планування і контролю. Але головне — вона повинна залишатися гнучкою [18].

Саме тому, побудова дивізіональної адхократії як гібридної конфігурації має свої особливості. Перш за все, необхідно вказати, що лише адхократичні

конфігурації та їх гібридні форми здатні на складну інноваційну діяльність, у тому числі управлінську [19].

Отже, дивізійна адхократія – конфігурація з високоорганічною структурою та з незначною формалізацією поведінки; вузька горизонтальна спеціалізація, заснована на відповідній підготовці співробітників; тенденція до об'єднання фахівців у функціональні одиниці при одночасній їх участі в невеликих проектних командах; використання інструментів взаємодії з метою взаємного узгодження, основного механізму координації всередині команд і між ними; виборча децентралізація всередині команд, розташованих на різних ділянках організації, включає в різній пропорції лінійних менеджерів, фахівців допоміжного персоналу та операційного ядра [20].

Вказана структура повинна залучати та наділяти повноваженнями експертів — людей, які набули знання та вміння завдяки фаховій освіті та підготовці [21]. Але, для досягнення координації адхократія не може спиратися на стандартизовані навички своїх фахівців, оскільки стандартизація не сприяє інноваціям. Швидше, вона повинна використовувати наявні знання та досвід в якості бази для створення нових знань та умінь.

Адхократія та її гібриди використовують матричні схеми як інструменти взаємодії та одночасно функціональні та ринкові принципи групування.

В дивізійній адхократії фахівці розподілені по всій структурі: їх особливо багато серед допоміжного персоналу та менеджменту, але чимало й в операційному ядрі. Децентралізація відповідає визначенню селективної, як горизонтальної так і вертикальної децентралізації. Право приймати рішення розподілено між менеджерами всіх рівнів ієрархії відповідно до вимог вирішення конкретного завдання.

Отже, створення об'єднання ОСББ та підприємства-управителя на платформі дивізійної конфігурації потребує розрахунку параметрів дизайну (табл.5.2). Нижче також надано приклад органіграми такої конфігурації організаційної структури об'єднання (рис.5.1).

## Основні параметри дизайну конфігурації дивізіональна адхократія

Ключові частини організації	Основні координаційні механізми	Принцип групування	Розмір організаційних одиниць	Тип децентралізації
Серединна лінія, допоміжний персонал	Взаємне узгодження та стандартизація випуску	Ринковий	Дрібні	Вертикальна та горизонтальна децентралізація
Спеціалізація робочих завдань	Індоктринація та навчання	Формалізація	Система планування й контролю	Інструменти взаємодії
Значна горизонтальна спеціалізація в операційному ядрі	Значна увага навчанню та індоктринації	Незначна формалізація	Планування та контроль параметрів «виходу»	Матричні схеми, Менеджери - інтегратори

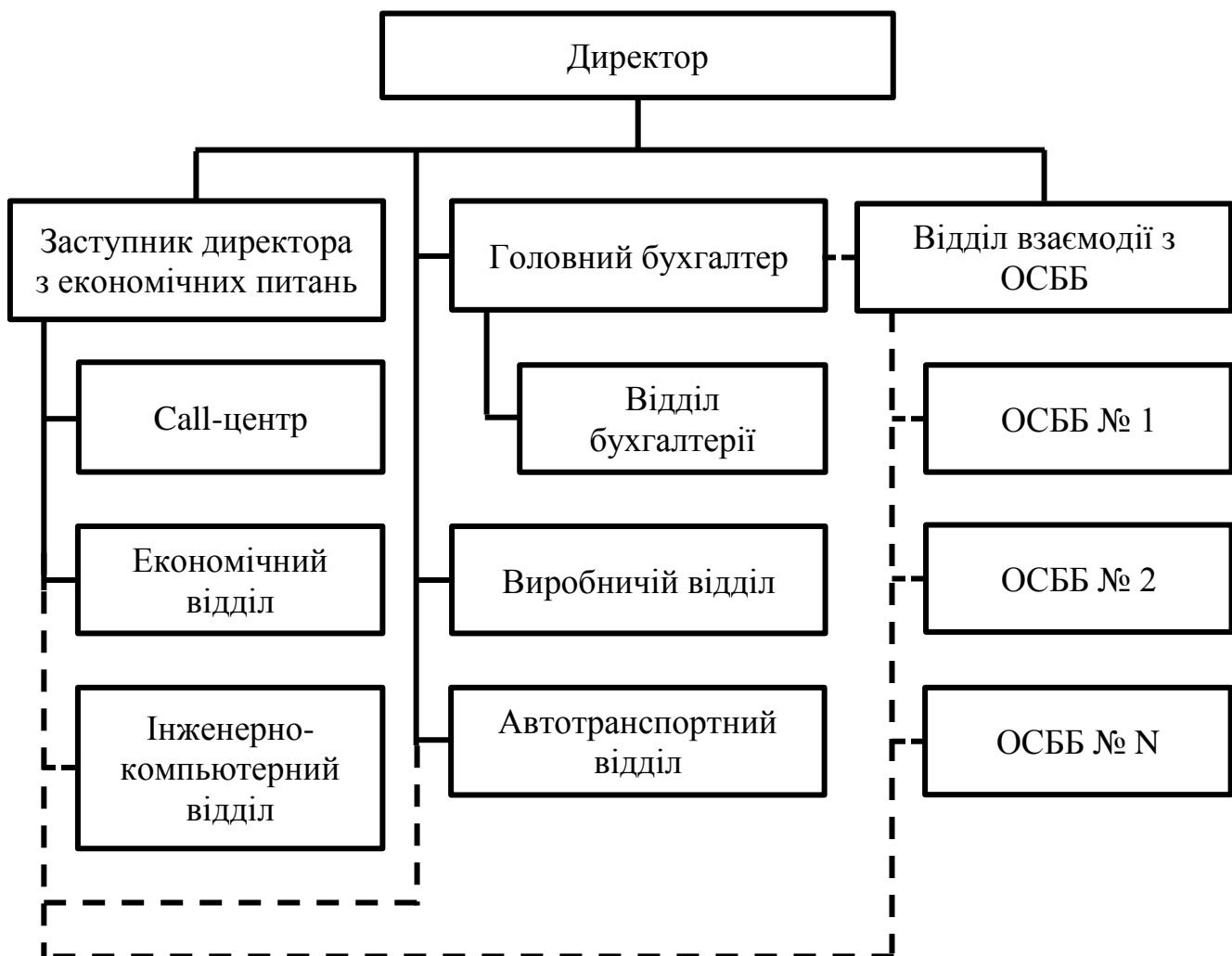


Рис. 5.1. Конфігурація організаційної структури — дивізіональна адхократія на прикладі підприємства, що надає послуги з управління будинками

Щодо розроблення інформаційно-аналітичної платформи «ОСББ — Управитель, перш за все, зазначаємо необхідність реалізації таких частин загальної платформи.

1. Оперативної частини (обчислення, нарахування та взаєморозрахунки за послугами), облік повинен здійснюватись в конфігурації «будинковий облік».

2. Управлінської частини, де відбувається економічний облік з отриманням фінансового результату.

Економічний облік здійснюється в конфігурації «Управління об'єднанням ОСББ — управитель». Між вказаними конфігураціями повинен бути організований автоматизований обмін даними: з оперативного обліку вивантажуються всі нарахування у вигляді актів виконаних робіт за об'єктами в цілому (з урахуванням коректувань помилок і перерахунків), також мають бути відображені всі оплати споживачів (за об'єктами в цілому).

Отже, вся інформація оперативно надходить в розділ економічного обліку і дозволяє отримувати повну фінансово-економічну картину підприємства в цілому. При цьому, фахівці мають можливість бачити нарахування за об'єктами в розрізі послуг, що надаються управителем, витрати підприємства в розрізі послуг і об'єктів обліку. Після правильного закриття місяця - отримувати собівартість послуг, що надаються, приймати обґрунтовані управлінські рішення щодо ефективності та рентабельності різних напрямків діяльності підприємства.

Розглядаючи концепцію стратегічного управління багатоквартирними будинками, на наш погляд, треба ідентифікувати ризики, що можуть вплинути на реалізацію проєкту:

— внесення змін нееволюційного або радикального характеру до законодавства України, яке регулює відносини, що виникають у процесі надання та споживання житлово-комунальних послуг; визначає правові та організаційні засади створення, функціонування, реорганізації та ліквідації об'єднань власників жилих та нежилих приміщень багатоквартирного будинку, захисту їхніх прав та виконання обов'язків щодо спільного утримання

багатоквартирного будинку; визначає особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку, регулює правові, організаційні та економічні відносини, пов'язані з реалізацією прав та виконанням обов'язків співвласників багатоквартирного будинку щодо його утримання та управління; визначає систему та гарантії місцевого самоврядування в Україні, засади організації та діяльності, правового статусу і відповідальності органів та посадових осіб місцевого самоврядування; визначає правові засади функціонування бюджетної системи України, її принципи, основи бюджетного процесу і міжбюджетних відносин та відповідальність за порушення бюджетного законодавства;

— недосконалості законодавства у бюджетних, територіальних та фінансових галузях в контексті здійснюваної децентралізації в Україні.

**Висновок.** У підрозділі викладено низку положень та визначень, що стосуються розроблення методики стратегічного управління житловим фондом малих населених пунктів України та практичних рекомендацій щодо формування сукупності й послідовності дій у цьому контексті.

Науково-практична новизна запропонованої концепції, на відміну від існуючих, полягає в розробці механізмів ефективного сучасного стратегічного управління житловим фондом, де на теперішній час відсутнє багатопверхове будівництво, шляхом об'єднання зусиль підприємств-управителів, ОСББ, місцевих органів самоврядування та держави взагалі.

Головна особливість концепції — каталізація соціальної активності та залучення мешканців багатоквартирних будинків до процесу обслуговування та відновлення власних будівель.

Практичну цінність запланованих заходів для економіки та суспільства складно переоцінити саме тому, що співпраця між співвласниками багатоквартирних будинків у разі створення ОСББ і підприємствами-управителями є тим рішенням, що є взаємовигідним і перспективним не тільки для двох вказаних сторін, а й держави і цілому.

Розроблене методичне забезпечення та практичні рекомендації слід застосовувати за всіх можливих варіантах зміни впливу факторів зовнішнього

середовища, часу існування та розмірів підприємств-управителів, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні багатопверхових будинків; крім того вказані методики можливо застосовувати й у великих містах України, за умови бажання мешканців будинків оптимізувати власні витрати на утримання будинків та прибудинкових територій.

### Список використаних джерел

1 Авраменко М. М. Концептуальні та методологічні основи стратегічного управління територіальним розвитком в умовах трансформаційних процесів. *Наукові розвідки з державного та муніципального управління*. Київ, 2015. Вип. 1. С. 214-224.

2 Шевчук В. В. Підвищення ефективності управління якістю послуг комунальних підприємств на засадах бенчмаркінгу. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Херсон, 2015. Вип. 10(1). С. 95-99.

3 Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2009-2014 роки : Закон України від 24.06.2004 р. № 1869-IV. Дата оновлення: 17.11.2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1869-15#Text>.

4 Про Стратегію сталого розвитку "Україна – 2020" : Указ Президента України від 12.01.2015 р. № 5/2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5/2015#Text>.

5 Карлова О.А. Економічні складники ефективного управління житлово-комунальним господарством міста. *Вісник соціально-економічних досліджень*. Одеса, 2012. Вип. 3. № 46. Ч. 2. С. 84-91.

6 Про житлово-комунальні послуги : картка документа. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/card/2189-19>.

7 Про житлово-комунальні послуги : Закон України від 09.11.2017 р. № 2189-VIII. Дата оновлення: 02.04.2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2189-19#Text>.



8 Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку : Закон України від 14.05.2015 р. № 417-VIII. Дата оновлення: 10.06.2015 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19#Text>.

9 Про затвердження Порядку обслуговування внутрішньобудинкових систем теплопостачання, водопостачання, водовідведення та постачання гарячої води : наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 15.08.2018 р. № 219. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1074-18#Text>.

10 Про затвердження Переліку видів робіт, які входять до технічного обслуговування внутрішньобудинкових систем електропостачання в житлових будинках: наказ міністерства енергетики та вугільної промисловості України від 09.01.2019 р. № 6. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0090-19#Text>.

11 Про затвердження Порядку проведення перевірки відповідності якості надання деяких комунальних послуг та послуг з управління багатоквартирним будинком параметрам, передбаченим договором про надання відповідних послуг : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2018 р. № 1145. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1145-2018-п#Text>.

12 Про затвердження Правил надання послуги з управління багатоквартирним будинком та Типового договору про надання послуги з управління багатоквартирним будинком : Постанова Кабінету Міністрів України від 05.09.2018 р. № 712. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/712-2018-п#Text>.

13 Бюджетний кодекс України : Закон України від 08.07.2010 р. № 2456-VI. Дата оновлення: 01.01.2021 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text>.

14 Андреева Т. Є., Гетьман О. О. Групування організаційних одиниць у диференціальному зовнішньому середовищі. *Сучасне управління: регіон, місто, організація в системі національної безпеки країни* : колективна монографія / за заг. ред. Н. Е. Аванесової. Харків : ФОП Панов А. М., 2020. С. 321-335. ISBN

978-617-7859-41-2. Рекомендовано до видання рішенням Вченої Ради ХНУБА — протокол № 2 від 28.02.2020 р.

15 Гетьман О. О., Майборода Я. О. Проблемні аспекти діяльності підприємств, що надають послуги з управління багатоквартирними будинками. *Управлінська діяльність: досвід, тенденції, перспективи* : тези доп. II всеукр. наук.-практ. конф. (м. Харків, 24 квіт. 2020 р.) Харків, 2020. С. 37-39.

16 Гетьман О. О. Функціональний та ринковий принципи групування організаційних структур: відмінності та можливість комбінування. *Управління та адміністрування : конкурентні виклики сучасності* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф., м. Харків, 15 жовт. 2020 р. Харків, 2020. С.68-70.

17 Гетьман О. А. Основное направление процесса дивизионализации предприятий. *Eurasian scientific congress* : abstracts of the V International scientific and practical conference (Barcelona, Spain, May 18-20, 2020). Barcelona, 2020. PP. 655-661. ISBN 978-84-15927-31-0.

18 Минцберг Г. Альстренд Б. Лэмпел Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 330 с.

19 Минцберг Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации. Санкт-Петербург: Питер, 2015. 512 с.

20 Адізес І. К. Управління життєвим циклом корпорацій / перекл. з англ. Н. Палій. Харків: Книжковий Клуб "Клуб Сімейного Дозвілля", 2018. 496 с.

21 Адізес І. К. Управління змінами / перекл. з англ. Т. Семигіної. Київ: BookChef, 2018. 299 с.

## 5.2 ОБ'ЄДНАННЯ СПІВВЛАСНИКІВ БАГАТОКВАРТИРНИХ БУДИНКІВ ЯК СУБ'ЄКТИ ОНОВЛЕННЯ ЖИТЛОВОГО ФОНДУ

***Г.В. Криворучко***

*канд. екон. наук, асистент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування*

*ORCID: 0000-0002-5730-1942*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

*Голова правління ОСББ «Єдність-12»*

***О.С. Петрикiва***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та кредиту*

*ORCID: 0000-0002-7169-8667*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Будь-яка людина завжди прагне до поліпшення рівня життя. На цьому базується економічний розвиток будь-якої країни світу. Відомо, що однією із важливих характеристик визначення рівня життя населення є доступність до базових соціальних послуг. Важливе місце серед базових соціальних послуг займає забезпеченість населення якісним житлом, яке відповідає сучасним нормам, які пред'являються до житла. Наявність власного житла у громадян будь-якої держави є необхідним атрибутом сучасного суспільства. Тому забезпечення громадян України сучасним якісним житлом залишається однією із нагальних соціально-економічних проблем України.

**Аналіз останніх досліджень та публікацій.** Вже існують роботи присвячені даній проблемі. Наприклад в роботі [2] проаналізовано результати наукових робіт, що присвячені проблематиці оновлення житлового фонду; проілюстровано особливості відновлення житлового будинку з використанням коштів об'єднань співвласників багатоквартирних будинків; запропоновано співвідношення для визначення загальних витрат учасників об'єднань співвласників багатоквартирних будинків на оновлення житлового будинку та

розміру річних внесків до ремонтного фонду цієї організації залежно від фактичного терміну використання будинку. В статті [18] широко представлено міжнародний досвід реформування управління житловою нерухомістю, а також українське законодавство нерухомості і управління житловим фондом; подано практичні аспекти і технології реалізації реформи управління житловою нерухомістю; представлено досвід міст України в реформуванні управління житловими будинками. В роботі [3] проаналізовано реальний стан житлового фонду України, визначено відповідність його міжнародним критеріям якості, обґрунтовано доцільність розробки системи критеріїв об'єктивної оцінки якості для кількісної оцінки відшкодування при передачі будинків на баланс товариств співвласників.

Автор статті [15] проаналізував різні способи управління житловим фондом в Україні та зарубіжних країнах; дослідив стан створення та функціонування об'єднань співвласників багатоквартирного будинку (ОСББ), приватних підприємств з утримання житлового фонду (ПП); управляючих організацій в Україні; довів, що професійне управління житловим фондом сприяє покращанню споживчих якостей багатоквартирних будинків, забезпечення комфортних умов проживання.

В роботі [19] досліджено сучасний стан забезпечення громадян України житлом, умови надання громадянам державної підтримки, стан і проблеми реалізації державних житлових програм, визначено шляхи удосконалення житлової політики на державному рівні. В статті [16] проаналізовані форми управління багатоквартирними будинками, здійснено їх зіставлення та порівняння показників ефективності альтернативних способів управління житловим фондом, визначено інноваційні механізми управління багатоквартирними будинками. В роботі [14] розроблено методичні засади впровадження системи професійного управління житловим фондом, які ґрунтуються на системному підході та передбачають виконання сукупності взаємопов'язаних етапів та заходів; етапами є: 1) здійснення об'єднанням співвласників пошуку та оптимального вибору управителя; 2) приймання-

передавання багатоквартирного будинку з управління ОСББ в управління управителеві. Перший етап включає в себе такі заходи: проведення ОСББ організаційної роботи з пошуку претендента для виконання обов'язків управителя, вибір управителя, прийняття рішення ОСББ про залучення управителя. Другий етап передбачає виконання таких заходів: підготовка та укладення договору про надання послуги з управління об'єктом між ОСББ і професійним управителем, участь у роботі комісії з питань приймання-передавання об'єкта в управління, визначення технічного стану об'єкта, складання та підписання відповідного акту приймання-передавання об'єкта в управління.

**Метою даної роботи** є аналіз проблем і перспектив залучення об'єднань співвласників багатоквартирних будинків (ОСББ) до процесу оновлення житлового фонду України.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** В 1992 році почалась приватизація державного житлового фонду. Разом з приватизованими квартирами власники квартир отримали у спільне володіння спільне майно будинку. Але спільне майно потрібно обслуговувати. Зазвичай обслуговуванням подібних будівель займались ЖЕКи. Але рівень довіри до управлінців ЖЕКів за часи їх існування впав до мінімуму. Держава пропонує самим власникам брати під власний контроль управління господарськими процесами житлового будинку через створення об'єднання співвласників багатоквартирного будинку (на далі ОСББ). На жаль, не достатнє фінансування, не обізнаність населення, керівництва стосовно створення та управління ОСББ, недовіра населення, невдосконала законодавча база, навіть супротив деяких представників місцевих органів стає на заваді створення ОСББ.

Попри існуючі стримувальні фактори, кількість ОСББ постійно зростає. Міністерство розвитку громад та територій України [13] разом з експертами Офісу підтримки та впровадження реформ при Міністерстві провели кількісну оцінку об'єднань (рис. 5.2). Для цього було зібрано та

опрацьовано відомості Єдиного державного реєстру юридичних осіб, фізичних осіб-підприємців та громадських формувань станом на 20 січня 2020 року.

За даними Державної служби статистики, кількість зареєстрованих ОСББ в Україні становить 32 408. Наразі реєстр містить 34 104 записи про об'єднання.

Але, за результатом аналізу, діючих ОСББ на сьогодні 32 982, так як інші припинили свою діяльність, знаходяться в стані припинення або не завершили державну реєстрацію.

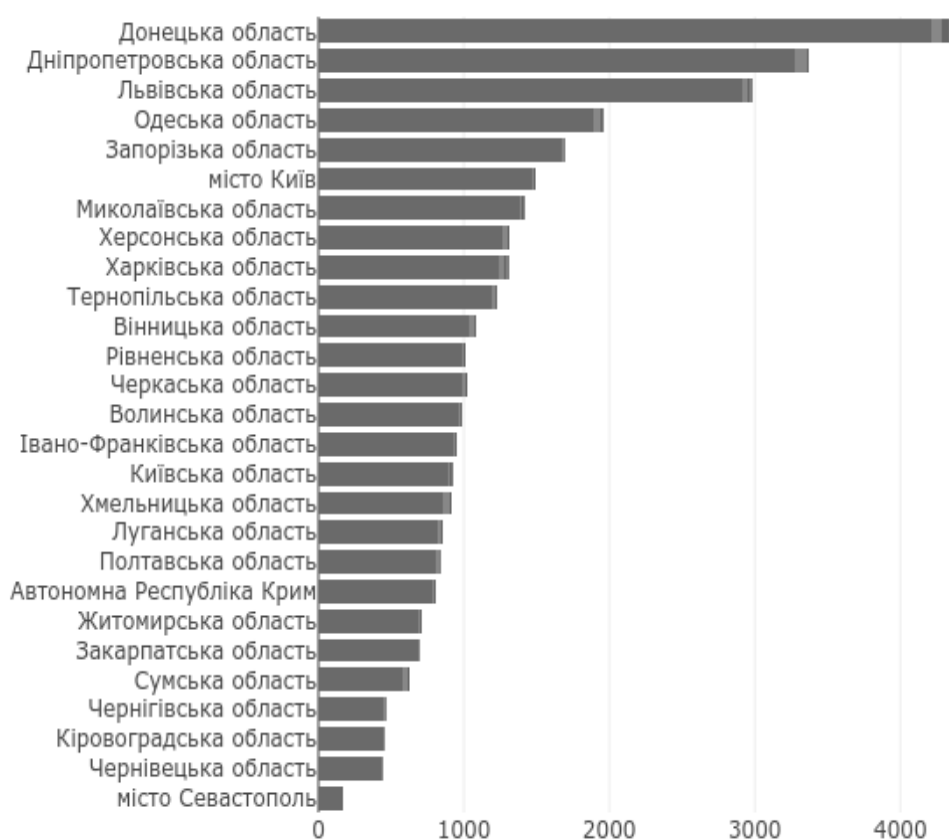


Рис. 5.2. Кількість ОСББ за регіонами (дані Мінрегіону станом на січень 2020 р.)

Джерело: [13]

Результати дослідження [13] також показали, що найбільш важливими для становлення ОСББ є перші роки їх діяльності. Більше половини об'єднань, що припинили свою діяльність, проіснували близько чотирьох років.

Найбільшу кількість ОСББ було зареєстровано у Донецькій та Дніпропетровській (4 214 та 3 279 відповідно) областях, дещо менше у Львівській (2912) та Одеській (1885) областях, найменше – у Чернівецькій

(428), Кіровоградській (442) та Чернігівській (445) областях. Важливо зазначити, що без урахування даних з тимчасово окупованих територій, кількість ОСББ становить 27 010 [13].

Потрібно відмітити, що створення ОСББ не дозволяє усунути всі проблеми, але створює умови для вирішення багатьох з них. До основних переваг, які дає об'єднання співвласникам можливо віднести:

1) дозволяє підвищити зацікавленість, відповідальність і, як наслідок, ефективність управління спільною власністю;

2) створення юридичної особи сприяє вдосконаленню договірних відносин та розвиткові конкуренції на ринку житлово-комунальних послуг серед обслуговуючих підприємств;

3) створюється прозора система фінансового контролю за використанням коштів;

4) учасники об'єднання самостійно обирають першочерговість робіт, які пов'язані з модернізацією, ремонтом будинку або інші роботи які пов'язані з покращенням будівлі та прибудинкової території;

5) ОСББ має можливість отримати у власність або постійне користування прибудинкову територію, а також і прилеглу земельну ділянку [6].

Об'єднуючись в організацію, власники багатоквартирного будинку беруть на себе зобов'язання щодо управління житловим будинком: 1) вирішення господарських питань з оновлення/ремонту/модернізації будинку; 2) налагодження добросусідських взаємодій мешканців між собою та з управлінським персоналом ОСББ; 3) співпрацю ОСББ з різноманітними організаціями: органами місцевого самоврядування, іншими підприємствами, які забезпечують життєдіяльність об'єднання та мешканців будинку та інше.

Але перед створенням ОСББ потрібно прорахувати усі ризики, які можуть виникнути в процесі організації та діяльності ОСББ. Розглянемо деякі які на пряму впливають на можливість ремонту/модернізацію житлового фонду.

Перші питання які виникають це: Навіщо ви створюєте ОСББ? Яку мету ви переслідуєте?

Якщо на ці питання ви даєте відповідь: «Я так хочу. Це нова тенденція». Можливо відразу відмітити, що цей проект довго не проіснує. Для існування будь-якого проекту одного бажання не достатньо.

Якщо на вище перераховані питання відповідаєте, що: 1) бажаємо самостійно контролювати усі витрати та доходи; 2) не довіряємо управлінському персоналу, який тільки нараховує собі заробітну плату але нічого не робить для будинку; 3) хочемо отримати землю під будинком та навкруги в постійне користування; 4) самостійно вирішувати що і коли потребує ремонту та інше. Це буде перший крок до створення ОСББ.

Наступний крок – проаналізувати можливості сплати мешканцями будинку внесків на утримання будинку та прибудинкової території, виділити групи можливих боржників, визначити коло постійних мешканців та тих хто здає житло в оренду, визначити групу мешканців, які вас будуть підтримувати, визначити керівника, бухгалтера та інше. Кожна з вище перерахованих складових впливає на своєчасне отримання доходів, які в свою чергу будуть спрямовані на розвиток/ремонт/модернізацію будівлі.

Так як ОСББ згідно законодавства України має можливість створити мешканці будь-якого багатоповерхового будинку потрібно врахувати, що зазвичай керівник (а інколи і бухгалтер) працюють безкоштовно. Тому краще для ОСББ, щоб керівник і бухгалтер були мешканцями цього будинку. Але потрібно врахувати, що керівник ОСББ має відповідав кваліфікаційним умовам згідно Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників [1]. Крім того урахувати, що можливо прийдеться найняти управителя. А це додаткові витрати на зарплату управлінському персоналу та збільшуються витрати ОСББ.

Потрібно зверніть увагу на кількість квартир (багато поверхневими будинками вважаються будинки як на 6 квартир, так і на 100 та більше квартир. Тому щомісячні фінансові можливості керівництва будинку з реалізації коротко- та довгострокових цілей з ремонту/модернізації будинку різні.



Окремо зверніть увагу на рік введення будинку в експлуатацію. Чим більш старий будинок, тим більше потрібно фінансових вкладень на ремонт/модернізацію будівлі. Але і нові об'єкти потребують якщо не ремонту, то підтримання будинку в експлуатаційному стані.

Нормативно-правовим актом, який визначає економічні, соціальні, правові та організаційні засади проведення комплексної реконструкції кварталів (мікрорайонів) із заміною застарілого житлового та нежитлового фондів є Закон України «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» [4]. Але, в реальності закон на практиці майже не працює. Міністерство регіонального розвитку запропонувало Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» [17], який мав би пришвидшити знесення старих будинків.

У квітні 2020 року відбулись громадські обговорення Закону України «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» [17]. Ці зміни передбачають право девелопера домовлятися із співвласниками. Особливість цього проекту в тому, що девелопер бажає знести старі помешкання (квартири та/або нежитлові приміщення) або зробити там ремонт. На час реконструкції людей переселяють в «маневрений фонд» (який ще треба створити) або в інші ЖК цього девелопера. На місці старих будинків будують нові – сучасні, вищі. Власникам квартир та/або нежитлових приміщень у знесеному будинку після їх повернення до свого району, надаються рівноцінні квартири та/або нежитлові приміщення в новобудові або відбувається компенсація вартості квартири та/або нежитлового приміщення. Вільні квартири девелопер продає. Але потрібно відмітити, що нерухомість для українців є не тільки елементом інвестицій та комфорту, а в більшості випадків єдине приміщення яке належить власникам і в якому вони мешкають. Тому умовити власників кинути та переїхати в тимчасове житло на час будівництва, коли в історії будівельної галузі існує безліч прикладів

недоброякісного будівництва або недостатність грошей у забудовника, це буде практично неможливим.

Наприклад, у грудні 2019 року компанія «Укрбуд Девелопмент» заморозила будівництво на всіх своїх 26 об'єктах, куди вклали кошти понад 13 тисяч родин. ПрАТ «ХК «Київміськбуд» зобов'язався добудувати житлові комплекси «Укрбуд Девелопмент», проте згодом міська влада заявила, що для добудови всіх будинків бракує понад 1,5 мільярди гривень. Крім того, НБУ ліквідував банк «Аркада», який не добудував три житлових комплекси («Єврика», «Патріотика» і «Патріотика на озерах» Фондом фінансування будівництва під управлінням банку «Аркада»).

Утім, на думку аналітика Павла Федоріва [20], пропонувані зміни спрямовані на боротьбу з наслідками проблеми, а не з її причиною – «нездатністю власників утримувати та ремонтувати своє житло».

Цікаво, що в інших країнах колишнього соцтабору практикують саме оновлення старого панельного приватизованого житла. Прикладом є Чехія, де за комплексну реновацію будинків (включаючи утеплення і добудову балконів) взялися співвласники з державою із залученням грантів Євросоюзу.

Зазвичай будинки ремонтують за гроші платників податків. Це робиться або через субвенцію, або через програми співфінансування. Наприклад, за даними [20], у 2020 році за програмою співфінансування в Києві відремонтують близько 198 будинків. Внески співвласників складатимуть від 1 до 30% вартості робіт, а решта – від 70 до 99% – надійде з міського бюджету. Такий підхід, вважає міська влада, має «допомогти людям стати повноцінними власниками».

Крім того, потрібно донести до кожного з власника, що в результаті створення ОСББ виникає солідарна відповідальність за стан будинку. Що ОСББ по суті це не ЖЕК. Що усі зміни в будинку це результат праці не керівництва, а кожного з мешканці. Тобто з перших кроків створювати умови до корпоративної дружньої культури власників будинку. Наприклад, якщо в вашому будинку є пенсіонери, то керівник має домовтись з ними, щоб вони прикрасили під'їзди квітами або якимось інакше. Через деякий час ваші під'їзди

зміняться, а саме буде чисто (з одного боку кожний з мешканців буде зберігати чистоту, а з іншого буде «контроль» з боку пенсіонерів), квіти на вікнах, можливо і штори хтось повісить, куріння в під'їздах вже буде вважатись дикунством. Більш того, виникне між під'їздами конкуренція, який під'їзд кращий. Керівництву лише потрібно підтримати це і вигадати якийсь приз.

Або в підвалі прорвав водопровід. Чоловіки-мешканці будинку не чекаючи коли приїде керівник ОСББ та організує ремонт водогону самостійно та швидко ліквідують пошкодження водогону. Якщо було потреба придбати для ремонту матеріал, то придбають його за власні кошти. Але обов'язково потрібно узяти чек для того, щоб на суми витрачених грошових коштів зменшити суму платежів на утримання будинку та прибудинкової території (ця ситуація можлива якщо об'єднання не має в штаті сантехника якого можливо викликати).

Наступне важливе питання, на яке потрібно звернути увагу, яка саме існує модель організації договірних відносин щодо надання комунальних послуг у багатоквартирному будинку. Існує кілька моделей, а саме: 1) самостійне оформлення індивідуальних договорів кожним співвласником; 2) оформлення договорів об'єднанням співвласників багатоквартирного будинку або іншою юридичною особою, яка об'єднує всіх співвласників такого будинку (колективний споживач) або оформлення колективних договорів управителем або іншою уповноваженою співвласниками особою від імені всіх співвласників будинку. При оформленні за другою моделлю надання комунальних послуг, коли споживачем виступає ОСББ, у разі заборгованості будь-якого споживача можливо відключати від послуги (газ, світло) весь будинок.

Потрібно звернути увагу, що об'єднання має можливість заробляти гроші не втрачаючи статус неприбуткової організації.

Згідно даних Міністерства розвитку громад та територій України були сформовані КВЕДи, які відображають уявлення власників багатоквартирних будинків про діяльність своїх ОСББ та формують дохід або витрати об'єднання, наведені в таблиці 5.3 [13].

**КВЕДи, які відображають уявлення власників багатоквартирних будинків  
про діяльність своїх ОСББ**

КВЕД	Назва	Кількість	%
81.1	Комплексне обслуговування об'єктів	30535	89.53%
70.32.0	Управління нерухомим майном	2276	6.67%
68.32	Управління нерухомим майном за винагороду або на основі контракту	2014	5.91%
68.2	Надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна	848	2.49%
81.21	Загальне прибирання будинків	423	1.24%
81.29	Інші види діяльності із прибирання	300	0.88%
81.22	Інша діяльність із прибирання будинків і промислових об'єктів	151	0.44%
94.99	Діяльність інших громадських організацій	118	0.35%
91.33.0	Діяльність громадських організацій	76	0.22%
70.20.0	Здавання в оренду власного нерухомого майна.	65	0.19%
70.20.2	Здавання під найм власної та державної нерухомості невиробничого призначення	58	0.17%
81.3	Надання ландшафтних послуг	52	0.15%
43.22	Монтаж водопровідних мереж, систем опалення та кондиціонування	49	0.14%
43.29	Інші будівельно-монтажні роботи	39	0.11%
90.03.0	Прибирання сміття, боротьба із забрудненням та подібні види діяльності	30	0.09%
43.99	Інші спеціалізовані будівельні роботи	29	0.09%
96.09	Надання інших індивідуальних послуг	27	0.08%
43.21	Електромонтажні роботи	25	0.07%
82.11	Надання комбінованих офісних адміністративних послуг	25	0.07%
41.2	Будівництво житлових і нежитлових будівель	24	0.07%
68.1	Купівля та продаж власного нерухомого майна	24	0.07%
43.31	Штукатурні роботи	23	0.07%
43.34	Малярні роботи та скління	23	0.07%
70.32	Управління нерухомим майном	22	0.06%
43.91	Покрівельні роботи	20	0.06%
43.33	Покриття підлоги й облицювання стін	19	0.06%
35.3	Постачання пари, гарячої води та кондиціонованого повітря	18	0.05%
43.32	Установлення столярних виробів	17	0.05%
36	Забір, очищення та постачання води	16	0.05%
74.70.0	Прибирання виробничих та житлових приміщень, устаткування та транспортних засобів	15	0.04%

Джерело: [13]

Крім того, в Законі України від 14.05.2015 р. № 417 – VIII «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» (із змінами, внесеними згідно із Законами № 2189 – VIII від 09.11.2017р.) Стаття 21 стверджує, що [5]: «...Кошти об'єднання складаються з:

- залишків коштів на утримання і ремонт багатоквартирного будинку на рахунках особи, що здійснювала управління таким будинком до створення об'єднання;

- внесків і платежів співвласників;

- коштів, отриманих об'єднанням у результаті здавання в оренду допоміжних приміщень та іншого спільного майна багатоквартирного будинку ( листи ДФСУ [10, 8]);

- коштів, отриманих об'єднанням як відшкодування за надані окремим категоріям громадян пільги на оплату житлово-комунальних послуг та призначені житлові субсидії;

- коштів та майна, що надходять для забезпечення потреб основної діяльності об'єднання;

- добровільних майнових, у тому числі грошових, внесків фізичних та юридичних осіб;

- коштів, залучених на умовах кредиту або позики;

- коштів державного та/або місцевого бюджетів, отриманих на підставі спільного фінансування для утримання, реконструкції, реставрації, проведення поточного і капітального

- ремонтів, технічного переоснащення багатоквартирного будинку;

- пасивних доходів (наприклад, відсотки за депозитом ( лист ДФСУ [11]);

- доходів від діяльності заснованих об'єднанням юридичних осіб, що спрямовуються на виконання статутних цілей об'єднання;

- коштів, отриманих з інших джерел, що спрямовуються на виконання статутних цілей об'єднання...»

Але неприбуткові підприємства (у тому числі ОСББ) мають право отримувати доходи:

– від продажу власних основних засобів ( лист ДФСУ [9] );

– доходи від надання платних послуг від здійснення основної діяльності, передбаченої статутом і законом (лист ДФСУ [7] ).

Підприємницька діяльність ОСББ повинна обов'язково бути пов'язана з тими цілями і завданнями заради яких створювалось ОСББ. Крім того, обов'язково перелік можливих господарчих операцій повинен бути відображено в Статуті Об'єднання (наприклад, надання в оренду спільного майна). Якщо ОСББ почне надавати послуги туристичного характеру або проводити торгівельні операції, то обов'язково втратить статус неприбуткової організації.

Потрібно пам'ятати, головне правило, згідно з яким підприємство вважається не прибутковим пов'язане з тим, що усі надходження не можуть бути розподілені між засновниками (учасниками, співвласниками) об'єднання, а повинні використовуватися виключно на фінансування витрат на утримання і статутну діяльність ОСББ.

Керівникам ОСББ потрібно постійно вивчати інформаційну сторінку Державної фіскальної служби України (ДФСУ). Дуже багато необхідної інформації (стосовно ОСББ) відображається на цій сторінці. Наприклад, що стосується питання доходів ОСББ ДФСУ дало пояснення в листах ДФСУ, а саме [6]:

1 Лист ДФС від 21.03.2016 № 6053/6/99-99-19-02-02-15 [10 ] (Державна фіскальна служба України розглянула лист щодо можливості здійснення неприбутковою організацією, зокрема ОСББ, господарської діяльності (здача в оренду приміщень) без мети одержання прибутку. Висновок: «...утворені згідно із Законом № 2866 та внесені до Реєстру ОСББ не сплачують податок на прибуток з будь-яких доходів, отриманих ними в межах статутної діяльності, за умови, що такі доходи (прибутки) використовуються такими неприбутковими організаціями виключно для фінансування видатків на їх утримання, реалізації

мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (п.п. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України), та не здійснюється розподіл доходу серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників, членів органів управління та інших пов'язаних з ними осіб»);

2 Лист ДФС від 11.04.2016 №7970/6/99-99-19-02-01-15 [ 8 ] (Державна фіскальна служба України, керуючись статтею 52 Податкового кодексу України, розглянула лист щодо оподаткування коштів, отриманих неприбутковою організацією (ознака неприбутковості 0012) від здачі в оренду приміщень, а також від продажу частки корпоративних прав. Висновок: «...Отже, внесене до Реєстру Об'єднання не сплачує податок на прибуток з доходів, отриманих від надання в оренду власних об'єктів нерухомості та коштів від продажу частки корпоративних прав, за умови, що такі доходи (прибутки) використовуються такою неприбутковою організацією виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами (підпункт 133.4.2 пункту 133.4 статті 133 Податкового кодексу України»);

3 Лист ДФС від 23.08.2017 № 1732/6/99-99-15-02-02-15/ІПК [ 11 ] (Державна фіскальна служба України розглянула звернення щодо правомірності розміщення неприбутковою організацією вільних коштів на депозитному рахунку в банку. Висновок: «Таким чином, якщо кошти, отримані неприбутковою організацією як відсотки від розміщення вільних коштів на банківському депозиті, буде використано для здійснення своєї статутної діяльності без розподілу таких доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших, пов'язаних з ними осіб, то таке використання не є порушенням вимог пп. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України»);

4 Лист ДФС від 13.04.2017 № 7896/6/99-99-15-02-02-15 [9 ] (Державна фіскальна служба України розглянула лист щодо питань оподаткування неприбуткової організації. Висновок: «Таким чином, якщо кошти, отримані неприбутковою організацією від продажу власних основних засобів, буде використано для здійснення своєї статутної діяльності без розподілу таких доходів (прибутків) або їх частини серед засновників (учасників), членів такої організації, працівників (крім оплати їхньої праці, нарахування єдиного соціального внеску), членів органів управління та інших, пов'язаних з ними осіб, то таке використання не є порушенням вимог п.п. 133.4.2 п. 133.4 ст. 133 Податкового кодексу України»);

5 Лист ДФС від 07.03.2017 №4673/6/99-99-15-02-02-18 [7 ] (Державна фіскальна служба України розглянула лист щодо оподаткування доходів неприбуткових організацій та реєстрація неприбуткової організації платником ПДВ. Висновок: «...Отже, внесені до Реєстру неприбуткові організації не сплачують податок на прибуток з будь-яких доходів (у тому числі від надання платних послуг в рамках своєї статутної діяльності), отриманих від господарської діяльності, за умови, що такі доходи (прибутки) використовуються такою неприбутковою організацією виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами... установа чи організація, яка отримала статус неприбуткової організації, має право здійснювати діяльність, передбачену законом, згідно з яким вона створена, та отримувати доходи у межах такої діяльності, за умови, що ці доходи будуть використані виключно для фінансування видатків на утримання такої неприбуткової організації, реалізації мети (цілей, завдань) та напрямів діяльності, визначених її установчими документами. Будь-які операції неприбуткової організації підлягають оформленню первинними документами відповідно до вимог Закон № 996»);



6 Лист ДФС від 24.07.2017 № 1321/6/99-99-15-02-02-15/ПК [12] (Державна фіскальна служба України розглянула звернення щодо правомірності отримання доходів у вигляді роялті неприбутковою організацією).

Після обговорень та створення ОСББ керівник об'єднання повинен звернути увагу співвласників, що в з моменту реєстрації ОСББ самостійно веде усі розрахунки, складає договори та інше. Тому кожен мешканець повинен ретельно переглянути договори які були укладені ним раніше з різними обслуговуючими організаціями. Якщо обсяг послуг ОСББ та раніше обслуговуючими організаціями дублюються, то потрібно припинити їх дію.

Сама пропозиція щодо створення ОСББ є позитивною, так як існує безліч прикладів успішного досвіду діяльності ОСББ. Разом з позитивними моментами існують і проблеми, які заважають та уповільнюють процес створення та функціонування ОСББ. Але усі проблеми можливо подолати, все залежить від бажання мешканців брати відповідальність за утримання власного житла, їх фінансових можливостей, кваліфікації управлінського персоналу.

**Висновок.** Створення ОСББ може вирішити безліч проблем, а саме: підняти рівень довіри до управлінців (самі власники квартир вирішують як використовувати гроші громади, визначають потреби громади); піднімається міра відповідальності за ВЛАСНЕ СУСПІЛЬНЕ МАЙНО, прибудинкову територію; укладання договорів з підрядниками на пряму та отримання якісних послуг; звільнення від податків, можливість отримувати доходи, субсидії та пільги, брати кредити; оперативне регулювання на проблеми будинку; право самостійно встановлювати тарифи та визначення квартплати або суми на утримання будинку та прибудинкової території та інше. Але при цьому є кілька недоліків створення ОСББ, а саме: проведення ремонтних робіт за свій рахунок; для більшості ОСББ спільна оплата комунальних послуг (вода, газ, електроенергія) за весь будинок; відповідальність не тільки за квартиру, але і за прибудинкову територію; обов'язкова приватизація квартир, що тягне за собою витрати часу і грошей та інше.

Підбиваючи підсумки можливо стверджувати, що ідея створення ОСББ не є невірною, але ОСББ в яких не багато кількість мешканців (особливо застарілого житлового фонду) не має фінансової можливості вирішити усі свої питання. Вирішення цієї проблеми можлива за умови: 1) державної підтримки ОСББ; 2) створення на базі маленьких ОСББ асоціацій з єдиним управлінням (при цьому управління територією залишається за першочергово створеними об'єднаннями, а ремонт/модернізація за рахунок асоціації). При створенні асоціації виникає додаткова можливість отримати дохід, так як значно збільшується кількість учасників. При цьому дохід може отримати не тільки управляюча компанія (юридична особа), але виникає можливість отримання доходу і фізичними особами, яких обслуговує управляюча компанія. Більш детальніше це питання буде розглянуто в подальших публікаціях.

### Список використаних джерел

1. Довідника кваліфікаційних характеристик професій працівників. Розділ 1. Професії керівників, професіоналів, фахівців та технічних службовців, які є загальними для всіх видів економічної діяльності. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/va024203-98#Text> (дата звернення: 22.03.2021).
2. Железнякова І.Л. Об'єднання співвласників багатоквартирних будинків як суб'єктів оновлення житлового фонду. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія Економічні науки. Випуск 30. Частина 3. 2018. С.110-114.
3. Жидкова Т. В., Апатенко Т. М. Аналіз реального рівню стану житлового фонду України. *Scientific Journal «ScienceRise»*. №12/2(29). 2016. С.35-38.
4. Закон «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/525-16#Text> (дата звернення: 22.03.2021).

5. Закон України від 14.05.2015 р. № 417 – VIII «Про особливості здійснення права власності у багатоквартирному будинку» (із змінами, внесеними згідно із Законами № 2189 – VIII від 09.11.2017р.). URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/417-19?find=1&text=%D1%81%D0%BF%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%B5+%D0%BC%D0%B0%D0%B9%D0%BD%D0%BE> (дата звернення: 22.03.2021).

6. Криворучко Г.В., Серіков А.В. Фінансово-правові аспекти створення та діяльності ОСББ. Фінанси суб'єктів господарювання в умовах трансформації економічних відносин: монографія / за ред. д.е.н. О.О.Солодовнік. Харків: Лідер, 2020. С. 218 – 241.

7. Лист ДФС від 07.03.2017 №4673/6/99-99-15-02-02-18 Офіційний сайт ДФС. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/71731.html> (дата звернення: 26.02.2020).

8. Лист ДФС від 11.04.2016 №7970/6/99-99-19-02-01-15. Офіційний сайт ДФС. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/67862.html> (дата звернення: 26.02.2020).

9. Лист ДФС від 13.04.2017 № 7896/6/99-99-15-02-02-15. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/72113.html> (дата звернення: 26.02.2020).

10. Лист ДФС від 21.03.2016 № 6053/6/99-99-19-02-02-15. Офіційний сайт ДФС. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/67631.html> (дата звернення: 26.02.2020).

11. Лист ДФС від 23.08.2017 № 1732/6/99-99-15-02-02-15/ІПК Офіційний сайт ДФС. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/72444.html> (дата звернення: 26.02.2020).

12. Лист ДФС від 24.07.2017 № 1321/6/99-99-15-02-02-15/ІПК Офіційний сайт ДФС. URL.: <http://sfs.gov.ua/baneryi/podatkovy-konsultatsii/konsultatsii-dlya-yuridichnih-osib/72368.html> (дата звернення: 26.02.2020).

13. Міністерство розвитку громад та територій України URL.: <https://www.minregion.gov.ua/press/news/v-ukrayini-diye-32-982-osbb->

doslidzhennya-minregionu/#:~:text=%D0%94%D0%BB%D1%8F%20%D1%86%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE%20%D0%B1%D1%83%D0%BB%D0%BE%20%D0%B7%D1%96%D0%B1%D1%80%D0%B0%D0%BD%D0%BE%20%D1%82%D0%B0,104%20%D0%B7%D0%B0%D0%BF%D0%B8%D1%81%D0%B8%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%20%D0%BE%D0%B1%D1%94%D0%B4%D0%BD%D0%B0%D0%BD%D0%BD%D1%8F. (дата звернення: 22.03.2021).

14. Мороз Н. В. Методичні засади впровадження системи професійного управління житловим фондом. *БІЗНЕСІНФОРМ*. № 3. 2016. С.269-273.

15. Олійник Н. І. Професійне управління житловим фондом як запорука його надійної експлуатації. *Актуальні проблеми державного управління*. 2010. № 2. С. 119-126

16. Олійник Н., Левицький Д. Інноваційні механізми управління багатоквартирним житловим фондом. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президенті України*. 2010. Вип. 1. С. 83-99

17. Проект Закону України «Про внесення змін до Закону України «Про комплексну реконструкцію кварталів (мікрорайонів) застарілого житлового фонду» URL.: <https://www.minregion.gov.ua/base-law/grom-convers/elektronni-konsultatsiyi-z-gromadskisty/proekt-zakonu-ukrayiny-pro-vnesennya-zmin-do-zakonu-ukrayiny-pro-kompleksnu-rekonstrukciyu-kvartaliv-mikrorajoniv-zastarilogo-zhytloвого-fondu/> (дата звернення: 22.03.2021).

18. Реформування системи управління житловою нерухомістю міста. Практичний посібник / [За заг. ред. Бригілевича В. // Бригілевич В., Когут Г., Швець В., Шишко В., Щодра О.]; Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К. : ТОВ «Софія-А». 2012. 104 с.

19. Свистун Л.А., Білогубова М.С. Проблеми житлового забезпечення громадян у контексті соціально-економічної стабільності в Україні. *Формування ринкових відносин в Україні*. №1(152). 2014.С.191-196 .

20. Як вирішити проблеми застарілого житлового фонду: розповідають експерти URL.: <https://enefcities.org.ua/novyny/yak-vyrishyty-problemy-zastarilogo-jytloвого-fondu-rozpovidayut-eksperty/> (дата звернення: 22.03.2021).

### 5.3 РОЗРОБКА МЕТОДОЛОГІЧНОГО ПІДХОДУ ДО ФОРМУВАННЯ БУДІВЕЛЬНОГО КЛАСТЕРУ З ВИКОРИСТАННЯМ ЦІНОУТВОРЮЮЧОГО МАРКЕТИНГОВОГО ІНСТРУМЕНТАРІЯ

***О.Є. Сичова***

*канд. екон. наук, доцент кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, доцент  
ORCID: 0000-0002-2924-2084*

***О.М. Чупир***

*д-р екон. наук, професор кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, професор  
ORCID: 0000-0002-2560-894X*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Чинники, що впливають на інтенсивність конкуренції на ринку та ступінь конкурентоспроможності компанії, мають різний ступінь передбачуваності. Тому система керування будівельною компанією повинна мати такий інструмент, який би дозволив їй успішно адаптуватися за неочікуваних змін умов зовнішнього середовища, правильно формулювати та коригувати довгострокові цілі та ефективно координувати свої ресурси та можливості з поставленими завданнями. Отже, об'єктивно виникає потреба в інструменті дослідження маркетингової діяльності компанії, який заснований на ефективному пошуку та усуненні помилок в прийнятій концепції маркетингу в стислі строки, а також на прогнозуванні ділової ситуації на ринку та аналізі її тренду або тенденцій. Інструментом, який відповідає цим запитам, є маркетинговий аудит ринку, за допомогою якого в компанії з'являється можливість без суттєвих витрат завдяки ефективній методиці мінімізувати маркетингові ризики та уникнути стратегічних помилок, а також розробити комплексний план заходів, що сприяють досягненню цілей компанії та збільшенню її конкурентоспроможності на ринках. Маркетинговий аудит – це

систематичне всебічне вивчення діяльності, середовища, цілей і стратегій компанії для виявлення проблем і можливостей компанії. Також слід наголосити, що це не разовий захід, а постійний і безперервний процес.

Теоретичну основу дослідження склали праці закордонних вчених з маркетингу, маркетингового аудиту та консультування: Ф. Котлер, В. Вонг, Дж. Сондерс, Г. Армстронг, Ж.-Ж. Ламбен, М. Мак-Дональд, М. Мелдрум, Ніл А. Морган, Г. Кларк Брюс, Р. Гунер, А. Розенспен, Дж. Броунлі, С. Вайт. Побудову концепції та стратегію маркетингового аудиту проаналізовано в працях М. Бейкера, Дж. Брудні, А. Шучмана, Р. Кріпса, Б. Еніса. Практичному застосуванню маркетингового аудиту присвячені дослідження С. Джонса, Дж. Невіта, Дж. Рома, М. Солода, М. Харві. Величезний внесок у розробку ефективних інструментів, які дозволяють провести маркетинговий аудит в компанії, зробили Х. Готш, Д. Міанс, О. Вілсон. Методи проведення аудиту активно розробляли П. Рікард і Б. Сіарс.

У країнах СНД теоретичні підходи до застосування маркетингового аудиту розробляли О. Алексєєв, Є. Голубков, Е. Новаторов, П. Рудаков, В. Уханов, В. Черенков, В. Шкардун, С. Шкаровський, О. Штепо. Можна назвати ряд авторів, які почали ретельно аналізувати окремі елементи маркетингового аудиту, серед яких В. Виноградов, І. Красюк, Б. Мазманова, В. Майклсон, Т. Матюшина, О. Плошкін, О. Плошкіна, Є. Попов, Л. Попова, П. Салін, Н. Силонова. Необхідність здійснення компаніями маркетингового аудиту в умовах кризи підкреслюється в публікаціях Н. Браславської, Т. Зайцевої, Є. Чикунової. Аналізу методики та технології маркетингового аудиту присвячені праці О. Боброва, В. Гаспарова, І. Корнеєвої, О. Чередниченка. У дослідженнях Е. Смирнова та Г. Трусова відзначається необхідність проведення аудиту в процесі керування маркетинговою діяльністю підприємства.

У практиці будівельних компаній практично відсутня спільна методологічна основа проведення маркетинг-аудиту ринку реалізації будівельної продукції. Як відомо, ціни на нерухомість формує ринок. Витратна частина під час будівництва є одним з багатьох чинників, що впливають на

вартість 1 м<sup>2</sup> житлової та комерційної нерухомості. Інша справа, що використання професійного незалежного аудиту ринку значно знижує ризики для інвесторів. У перспективі це може привести до зниження цін. Проведення аудиту маркетингу доцільно, коли будівельна компанія починає реалізацію нового інвестиційно-будівельного проекту, однак існує невизначеність у формуванні найбільш вірогідних цін продажів збудованих приміщень, темпів та строків продажів, доходної частини проекту або ж учасники проекту не можуть визначитися в тому, чи орієнтуватися здебільшого на оптимістичний чи, навпаки, песимістичний сценарій розвитку ринку. Проблема формування цінової політики на продукцію підприємств будівельної галузі досить багатопланова та потребує іноді нестандартного рішення. Одним з таких рішень може бути кластерний підхід.

Метою дослідження є вивчення та аналіз процесу формування кон'юнктури ринку реалізації будівельної продукції та послуг, а також тенденцій її зміни для виявлення основних чинників, що впливають на ціноутворення на будівельну продукцію та послуги.

Не зважаючи на позитивні прогнози світових економічних організацій на 2021–2022 рр., будівельний ринок, як і ринок нерухомості, залишаються у стані стагнації. Призупинилося нове промислове та комерційне будівництво, а строки введення багатьох розпочатих об'єктів перенесені на кращі часи. Мляве відновлення попиту на житлову нерухомість негативно відображується на розвитку банківського сектора, погіршуючи якість активів і економічних показників фінансових закладів, обмежуючи іпотечне кредитування та інвестиції в будівельний сектор. Все це впливає на кон'юнктуру ринку.

Пандемія COVID-19 скорегувала плани інвесторів щодо вкладень у забудови великих міст. Явно намічений у першій половині 2020 року тренд міг би стати передумовою великого падіння цін на старий та новий житловий фонд. Однак, як тільки режим самоізоляції в країні був послаблений, ситуація трохи змінилася. До цього паралізовані ринки почали потрохи рухатися. Власники квартир, які злякалися обвалу вартості та продали «зайве» житло наприкінці

літа, втратили гроші. Ближче до осені, зазвичай, інтерес орендарів до житлоплощі зріс, а інвестори знову почали вкладати гроші в нерухоме майно. Щоправда, ситуація на первинному та вторинному ринках була абсолютно різною.

Держава жорстко регулює закупівельні ціни на найважливіші види будівельної продукції. Щорічно в переговорах між урядом і об'єднанням виробників будівельних матеріалів фіксується рівень ціни на товари. Нарешті, особлива сфера ціноутворення - ціни на житло, надзвичайно високий рівень яких спонукає державу видавати громадянам, особливо молодим сім'ям житлові субсидії і пільгові довгострокові позики. Певні функції в області контролю за ціноутворенням розташовують мають органи самоврядування, оскільки вони володіють монополією на водопостачання, каналізацію і деякі інші види діяльності.

Досвід розвинених зарубіжних країн показує, що в питаннях ціноутворення у будівництві велику роль відіграє замовник. Якщо держава займається в основному регулюванням норми прибутку, то від діяльності замовника багато в чому залежить зниження витрат виробництва [ 1].

У Англії, Фінляндії і Швеції представником замовника найчастіше є архітектор. Він встановлює попередню вартість будівництва об'єкту, на основі торгів обирає генпідрядну фірму, в контракті з якою визначаються економічні методи виробництва в цілях оптимізації вартості будівництва. У США державні і територіальні органи управління розробляють нормативні техніко-економічні показники в області будівництва. Нормативні показники використовуються для визначення вартості і трудомісткості будівництва конкретного об'єкту [ 1].

Коли ціна будівельного об'єкту перевищує показник "витрачання виробництва плюс середня норма прибутку", державні органи можуть втрутитися і відрегулювати ціну. Зазвичай середня норма прибутку при здійсненні будівельно-монтажних робіт складає 10-12% до витрат виробництва. Якщо норма прибутку виявляється вище, то державні органи виявляють, вивчають та аналізують причини зростання. У тих випадках, коли підвищення



ціни на об'єкт будівництва не пов'язане з об'єктивними причинами, що викликають збільшення собівартості виробництва, приймаються заходи по обмеженню ціни.

Окрім ринкових чинників, на вартість житлових приміщень впливає також ціла низка фінансових показників. Так, наприклад, існує пряма залежність між обсягом фінансових витрат на будівництво та рівнем цін на ринку [10]. У цьому випадку необхідно провести маркетинг-аудит фактичної вартості будівництва 1м<sup>2</sup> житлової площі у великих містах і окремих регіонах України за попередній період. Не дивлячись на те, що дані за окремими регіонами в основному відображують ситуацію, характерну для них в цілому, їх можна співставити з цінами всередині міст.

Наприклад, проаналізуємо ціни на житлову нерухомість у містах України. Вихідні дані для оцінки вартості нерухомості – це загальна площа об'єкта і безпосередня ціна продажу цього об'єкта. Вартість 1 м<sup>2</sup> отримують розрахунковим шляхом, тобто діленням другої цифри на першу. Під час продажу житлової нерухомості існує така закономірність, що чим менша площа квартири, тим дорожча вартість 1 м<sup>2</sup>. Наприклад, в Харкові однокімнатна «хрущовка» площею 32 м<sup>2</sup> коштуватиме 35 тис. доларів, тобто вартість 1 м<sup>2</sup> складе 1094 долари, однокімнатна впорядкована квартира площею 40 м<sup>2</sup> коштуватиме 40 тис. доларів, вартість 1 м<sup>2</sup> вже 1000 доларів, а трикімнатна квартира площею 55 м<sup>2</sup> коштуватиме 50 тис. доларів, ціна за 1м<sup>2</sup> буде складати вже 900 доларів.

Зазвичай за середню вартість 1 м<sup>2</sup> в містах Донецьк, Харків, Київ, Дніпро, Одеса беруть вартість двокімнатної квартири в районі, рівновіддаленому від центру та від окраїн. Хоча насправді ціни на квартири можуть сильно відрізнятися в залежності від району міста, від впорядкованості багатоквартирного будинку та від стану і комфортності безпосередньо квартири. І ця різниця може складати 1,5–2 рази.

Вартість 1 м<sup>2</sup> загальної площі в Харкові знаходиться в інтервалі 900–1200 доларів. Найдорожчі квартири розташовані в центрі Харкова, де в окремих варіантах вартість може доходити до 1500–1600 доларів за 1 м<sup>2</sup>.

Ціни на квартири в Дніпрі складають приблизно 900–1300 доларів за 1 м<sup>2</sup>. Найдорожчими вважаються Новокадацький і Амур-Нижньодніпровський район. А найбільш престижними є Бабушкінський і Соборний райони, де ціни значно вищі.

Вартість 1 м<sup>2</sup> загальної площі в Одесі коливається в діапазоні від 1200 до 1700 доларів. Природно, що найдорожчий район Приморський, а найбільш доступний за вартістю житла - Черьомушки.

В останні місяці 2020 року, за інформацією «Олімп Консалтинг», середня вартість квадратного метру у Львові досягла відмітки у \$638,5. За пару місяців житлова площа здешевшала на 0,16% та у всіх районах цінники за квадратний метр знизилися приблизно на \$1-2.

Середня ціна новобудови в грудні 2020 року в різних районах Львова за 1 квадратний метр склала: Галицький – \$791; Залізничний – \$536; Личаківський – \$751; Сихівський – \$541; Франківський – \$581; Шевченківський – \$631.

За минулі 9 місяців 2020 року ріелтори відзначили одну закономірність – клієнти рідше інвестують у ЖК на етапі котловану. Люди бажають підписувати договір купівлі-продажу для багатоквартирних об'єктів, що вже збудовані. Городяни так намагаються знизити ризики. Хоча у Львові досить спокійна ситуація з девелоперами, інвестори перестраховуються.

Останні кілька років спостерігається зниження вартості квадратних метрів у новобудовах. Ріелтори та агентства вважають причиною такого спаду повернення трудових мігрантів додому з Європи.

За 5-10 років українці заробляють за кордоном настільки багато, що купують ділянки або квартири в ЖК на етапі котловану, багато людей переїжджають із невеликих об'єктів у центрі та прилеглих районів у тихі частини міста. Через знижений попит на «центр» ціни на квадратні метри в цій частині міста періодично теж повзуть вниз.

Проведений аналіз вартості житла в найбільших містах України дозволяє зробити висновок про те, що на неї, як на продукцію будівельного підприємства, впливають такі чинники:

1. Місце розташування району відносно центру міста.
2. Впорядкованість району і домоволодіння.
3. Наявність розвиненої інфраструктури.
4. Близькість транспортних розв'язок.
5. Відсутність чи наявність підприємств, які впливають на екологію району і населеного пункту в цілому.

Вказані чинники, по суті, є предметом більш детального маркетинг-аудиту, дані якого можна покласти в основу політики формування цін на продукцію будівельних підприємств, однак важливою попередньою умовою для цього є розробка методик.

Іншим напрямком у проведенні маркетинг-аудиту може бути кластерний підхід. У процесі глобалізації одночасно з використанням досягнень світової будівельної практики у світовій економіці відбуваються зміни в об'єктах господарського управління, його структурі. Основними об'єктами господарського управління є підприємницькі мережі, які передбачають планомірно організовану, на основі довготривалих контрактів, мережу підприємств і організацій, які беруть участь у проектуванні, виробництві, реалізації будівельної продукції на ринку житлової нерухомості та його сервісному обслуговуванні. Однією із таких нових форм мережевих організацій є кластер.

В Україні поки що створення кластерних мережевих структур не набуло належного розвитку. Для цього не створено відповідного інституціонального та інституційного середовища. Більше того, утворені на сьогодні кластери не мають підтримки з боку уряду. Таким чином, з боку держави треба вжити більш масштабні й термінові дії, що забезпечать розроблення загальнодержавної комплексної програми створення кластерів. При цьому важливим є забезпечення умов, які базувалися б на аналізі стратегічного

потенціалу регіонів, виявленні існуючих проблем їх розвитку та стимулюванні інтеграційних процесів у межах певних територій. Розроблення моделі ефективної підтримки поширення кластерних структур прискорило б їх формування. Одним з найбільш оптимальних шляхів розвитку ринкових відносин у сфері створення об'єктів нерухомості може бути формування будівельних кластерів по всій території України. Проте, відповідно до рекомендацій Європейського союзу щодо розвитку кластерів, важливими аспектами впровадження активної політики кластеризації повинні бути: чітке бізнес-середовище, довіра до влади, активний ріст регіонів та політика підтримки розвитку кластерів на рівні держави та на рівні регіонів. Ці аспекти повинні бути враховані вітчизняними державними та регіональними органами влади для активного просування політики кластеризації, особливо у напрямку розвитку будівельних кластерів у житлово-комунальній сфері.

Для попереднього комплексного аналізу ціноутворення в будівництві необхідне створення, по можливості, універсальної моделі будівельного кластеру, а економічні зв'язки, що лежать в основі його створення, мають бути засновані на довгострокових контрактах (на відміну від холдингів, які базуються на майнових інтересах) та здійснюватися на основі вертикальних і горизонтальних взаємодій між різними бізнес-суб'єктами та їхньої симбіозної взаємозалежності, яка визначається за принципом синергізму. Такі об'єднання дозволяють невеликим організаціям поєднувати переваги малих форм підприємництва та великих підприємств. В організаціях, які належать різним власникам, виникає необхідність в певній інтеграції зі збереженням у кожній з них своєї автономності, що, по суті, є вихідною передумовою формування кластерної основи.

На думку М. Войнаренка [2], для створення кластеру як життєздатної, самодостатньої, успішної та ефективної організації необхідна наявність п'яти основних умов (рис. 5.3). Кожна з них вимагає більш ретельного розгляду, що в умовах окремої статті зробити неможливо, і тому обмежимося їхнім коротким визначенням:

Ініціатива - ініціативні і впливові люди з числа підприємців, структур влади, громадських організацій, навчальних закладів та наукових організацій, які здатні своїм авторитетом, організаторськими здібностями і знаннями згуртувати, зацікавити і насправді довести користь кластерів як для самих їхніх членів, так і для регіону.

Інновації - нові технології в організації виробництва, збуту, управління, фінансування, які здатні відкрити нові можливості в конкурентній боротьбі.

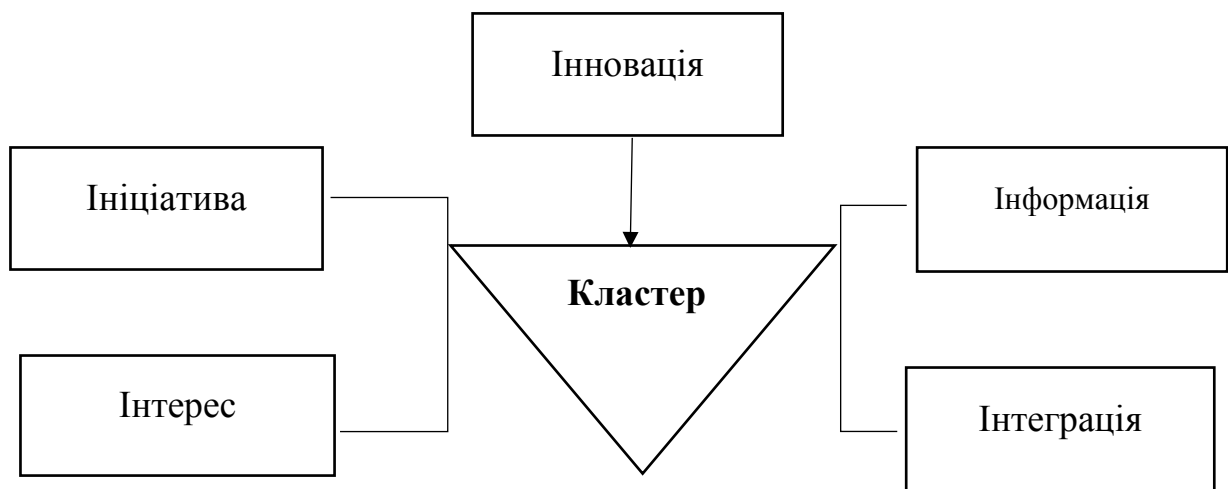


Рис. 5.3. Необхідні умови створення кластерів  
(концепція «5I» М. Войнаренка [2])

Інформація - через взаємодію головної організації з організаціями-учасниками виробляється нова інформація, яка стає рушійною силою ділової активності. Формується єдиний інформаційний простір.

Інтеграція - виробництво і реалізація будівельних конструкцій, обладнання, інструменту, технологій, ноу-хау та інжинірингових послуг, створених на замовлення головної будівельної організації, які призначені для виготовлення конкурентної продукції.

Інтерес - забезпечує основну умову життєдіяльності підприємницької або громадської структури, яка передбачає наявність зацікавленості учасників кластерних об'єднань і отримання ними певної економічної вигоди.

У цьому контексті кластери можна ідентифікувати як групу інтегрованих компаній-учасниць того чи іншого ринку, які об'єдналися з власної ініціативи на основі довгострокових інтересів і контрактів для ефективного використання інновацій, інформації і ресурсів, а також специфічних переваг для спільної реалізації підприємницьких проектів. Використовуючи в основному горизонтальні зв'язки та спеціалізацію і доповнюючи один одного, вони отримують можливість для досягнення більш високих результатів. Кластери можна також розглядати як новий спосіб агрегованого використання переваг галузевого розташування організацій і можливостей регіонального управління. Важливою особливістю кластерів є те, що вони орієнтовані на економічний успіх території, на якій вони розташовані.

Як і органи влади, що відповідають за розвиток регіону, вони можуть забезпечити залучення додаткових інвестицій, активізацію інноваційних процесів, а також рішення багатьох соціальних проблем.

Відмінна риса кластеру - цільова підприємницька діяльність. У рамках кластеру об'єднуються не тільки виробничий, а й інноваційний бізнес, комплексна система управління якістю продукції, сучасне сервісне обслуговування. Об'єднання зусиль підприємців, органів управління, суб'єктів інвестиційної та інноваційної діяльності на визначеній території дає значні переваги в конкурентній боротьбі, сприяє раціоналізації виробничо-ринкових процесів, перерозподілу ризиків і проведенню гнучкої політики, необхідної в умовах кон'юнктури, яка швидко змінюється.

Ключовою характеристикою діючих кластерів є параметри ринків, на які вони працюють [6]. Саме попит визначає необхідність формування ефективно працюючих кластерів. Виходи на нові ринки, які мають більш високі вимоги до продукції, її якості та умов поставок, можуть бути реальним стимулом до подальшого вдосконалення кластеру. Органи влади можуть стимулювати

такого роду стратегії шляхом надання субсидій для проведення торгових ярмарків, для залучення покупців і для організації обміну досвідом між місцевими та закордонними компаніями.

Розглянемо в якості приклада будівельний кластер Харківського регіону України, який налічує близько 30 компаній і організацій будівельної сфери. Організації спеціалізуються на виконанні будівельно-монтажних робіт, виробництві будівельних матеріалів, проектуванні та дизайні і забезпечують виконання повного циклу будівельних робіт зі здаванням об'єктів «під ключ».

До кластеру входять також компанії і організації інфраструктури, які надають торгові, юридичні, аудиторські, маркетингові, інформаційні, освітні і науково-дослідні послуги (рис. 5.4). Комплексоутворюючими зв'язками володіє громадська організація, яка об'єднує кластери, що дає їм можливість отримувати допомогу експертів-консультантів з питань технологічної модернізації підприємницької діяльності та експертів із зовнішньої торгівлі відносно впровадження торгових знаків і експортних стандартів; експертів юридичних закладів відносно реєстрації та оформлення відповідних документів і т. п.

Головною метою формування кластерів є досягнення конкретного економічного результату - виробництво конкурентоспроможного продукту, що сприяє збільшенню часу і ресурсів, необхідних для організаційного формування кластеру економіки регіону в цілому [12]. Проект кластеру в широкому розумінні цього терміна зазвичай починається у формі «туманної» ідеї як спонтанної реакції на негативну інформацію в результаті фінансово-економічної діяльності галузі в регіоні.

Реальних обрисів проект кластеру набуває і оформлюється у вигляді комплексу різного роду організаційних заходів на основі даних попереднього аналізу з урахуванням впливу макросередовища зусиллями спеціально сформованої ініціативної групи. Завданням такої групи має бути розробка первинних ескізних варіантів проекту зі створення кластеру.

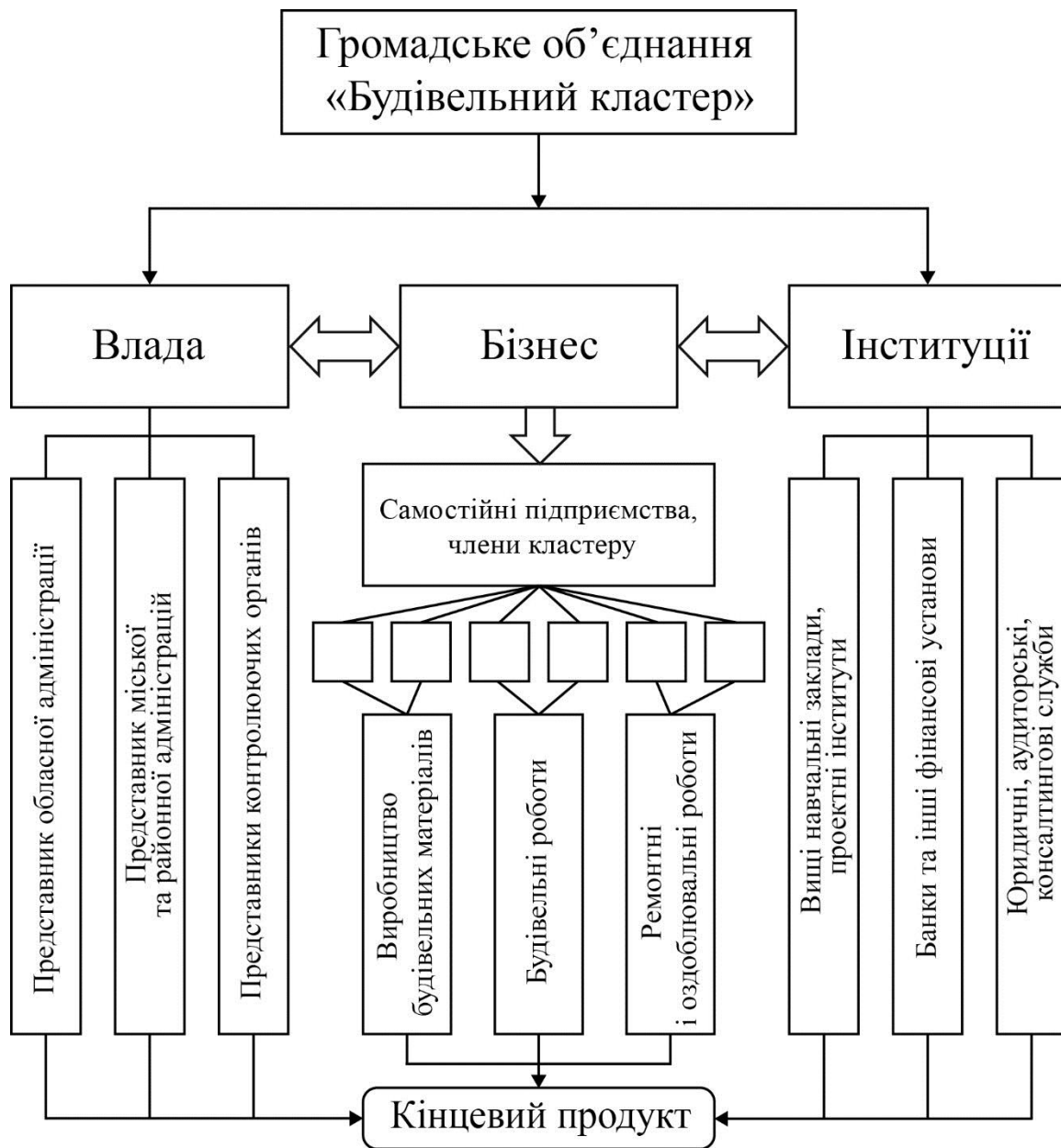


Рис. 5.4. Модель будівельного кластеру [ авторська розробка]

На практиці перші етапи створення кластеру (рис. 5.5) пов'язані з оцінкою сформованих ідей і в основному торкаються раціональної оцінки корисності ідей у відповідності до попередньо встановлених цільових критеріїв. Оскільки оцінка згенерованих ідей має евристичний та якісний характер, то визначення найбільш оптимальної з них на основі класичного дослідження зазвичай неможливе через відсутність узагальненого критерія їхньої ефективності. У той самий час є вибір проекту кластеру і розподіл реальних або



потенціальних можливих ресурсів проекту кластеру. Процес вибору тісно пов'язаний з плануванням робіт над проектом, тобто календарним плануванням завдань учасникам проекту.

Планування завдань зі створення (формування) кластеру має передбачати також детальне визначення організаційних взаємовідносин його учасників.

У принципі, сам проект створення кластеру в усіх відношеннях є процесом творчим. Основні етапи його створення мають деталізуватися до рівня окремих завдань його учасникам з установленням часових координат, відповідних строків закінчення окремих етапів. Така деталізація необхідна для обґрунтування оцінки часу та ресурсів, необхідних для організаційного формування кластеру.

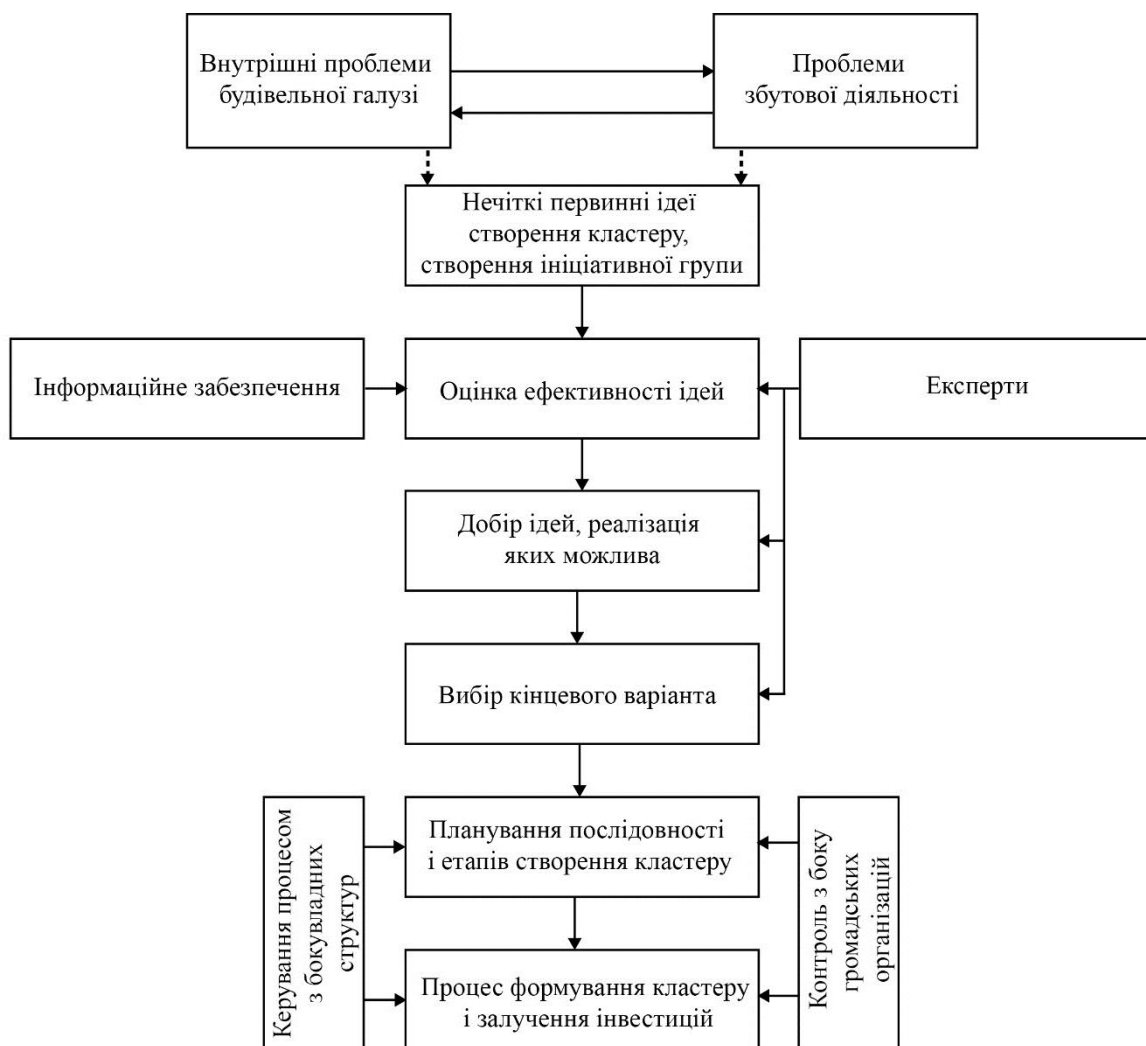


Рис. 5.5. Методологічний підхід до формування кластеру [авторська розробка]

**Висновки:** обґрунтована необхідність проведення маркетинг-аудиту ринку будівельної продукції і запропонована методологія формування моделі будівельного кластеру. Активна підтримка та розвиток кластерного підходу в сфері житлового будівництва може розглядатися як один із можливих шляхів оптимізації ринку нерухомого майна, що забезпечує економічний та соціальний ефект від його використання.

Можна виділити такі переваги об'єднання в будівельний кластер:

1. Можливість залучення фінансових ресурсів у будівельну сферу (об'єднання спільних фінансових можливостей учасників будівельного кластеру, залучення інвестицій, спільна участь в конкурсах проектів, які фінансуються у вигляді грантів, об'єднання спільних фінансових можливостей для забезпечення гарантій на отримання інвестицій).

2. Можливість зниження собівартості будівельної продукції і послуг організацій, які входять до кластеру. Наявність власного виробництва на основі місцевої сировинної бази сприяє зниженню витрат на транспортування, зберігання, торгові послуги, що здешевлює собівартість житлової площі та ремонтних робіт. Більш того, не виникає проблем зі збутом: продукція цілком використовується всередині кластеру [13].

3. Можливість учасникам кластеру ефективно відстоювати свої інтереси на рівні органів місцевої влади і місцевого самоврядування шляхом об'єднання організацій будівельної сфери регіону.

4. Забезпечення постійної завантаженості організацій будівельної галузі і суміжних галузей; створення нових робочих місць, сприяння відродженню промисловості окремих районів регіону, де розташовані родовища сировини, які використовуються в будівництві.

Таким чином, щодо будівельного кластеру можна сказати, що це об'єднання організацій, які взаємодіють у будівельній галузі на рівні регіону і принципово новий рівень відносин, який базується на ринкових взаєминах між учасниками кластеру.

Перспективними напрямками дослідження також є:

1. Оцінка вартості інжинірингових послуг та продукції підприємств будівельної галузі на основі маркетингового аудиту ринку продукції підприємств будівельної галузі.

2. Розробка методологічних аспектів формування політики ціноутворення на продукцію будівельних підприємств і інжинірингових послуг.

### **Список використаних джерел**

1. Бондарева Н. В. Державне регулювання розвитку кластерів будівельної сфери в Україні / Н. В. Бондарева. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [http://www.nvunfu.esy.es/Archive/21\\_14/158\\_Bon.pdf](http://www.nvunfu.esy.es/Archive/21_14/158_Bon.pdf)

2. Войнаренко М.П. Кластери в інституційній економіці: монографія / М.П. Войнаренко. Хмельницький: ХНУ, ТОВ «Триада-М», 2011. С.128.

3. Воронов А. Кластерный анализ – база управления конкурентоспособно-

стью на макроуровне / А. Воронов, А. Буряк // Маркетинг. 2003. № 1(68). С. 16-17. 4. Голубков Е.П. Маркетинг: стратегии, планы, структуры / Е.П. Голубков М.: Дело, 1995. С. 34-35.

5. Гранберг А. Г. Основы региональной экономики: учебник для вузов. 2-е изд. / А. Г. Гранберг. М.: ГУ ВШЭ. 2001. С. 90.

6. Клевцов И. Маркетинговый аудит / И. Клевцов // Маркетинг. 2004, №6. С. 97 .

7. Котлер Ф., Триас де Без Ф. Новые маркетинговые технологии / Пер. с англ. СПб.: ИД Нева, 2004. С.49.

8. Международный маркетинг / Алексеев С., Васильев Г. и др. Под ред. Нагапетьянца Н. / 2-ое изд., перераб. и доп. М.: Юнити-Дана, 2005.С.15.

9.Оливье Н-Г., Рой Ж., Ветер М. Оценка эффективности деятельности компании. Пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильяме», 2004.С.14.

10. Пашутин С.Б. Эффективная дистрибуция. Организация и управление собственной филиальной сетью. М.: Альфа-Пресс, 2006.С.45.

11. Rosenfeld, S. A. Bringing business clusters into the mainstream of economic development / S. A. Rosenfeld // European planning studies. 1997. № 5. p. 3.

12. Семенов Г.А. Національний кластер – новий шлях для прискорення економічного та інноваційного зростання України / Г.А. Семенов, О.С. Богма // Вісник економічної науки України. 2006.№ 1. С. 127.

13. Павлов К. В. Регулювання інвестиційно-житлових відносин в Україні : монографія / К. В. Павлов. Рівне : НУВГП, 2013. 250 с., С. 56.

## 5.4 МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ

***О.М. Чупир***

*доктор економічних наук, професор кафедри менеджменту та публічного  
адміністрування, професор  
ORCID: 0000-0002-2560-894X*

***Є.О. Бурлака***

*аспірант  
ORCID: 0000-0002-4796-8591*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Транспорт є однією з найважливіших галузей суспільного виробництва, що забезпечує виробничі та невиробничі потреби підприємств і населення країни в усіх видах перевезень. Іншими словами, транспорт забезпечує рух товарного та людського потоків між окремими територіями, тобто внутрішні та зовнішні економічні зв'язки.

Залізничний транспорт на сьогоднішній день є ключовою стратегічною галуззю України, ефективне функціонування якої зумовлює розвиток інших галузей економіки, зміцнює зовнішньоекономічні зв'язки України, підвищує рівень зайнятості та добробуту населення, забезпечує національну безпеку. Залізничний транспорт відіграє важливу роль у соціально-економічному житті України, забезпечуючи масові перевезення пасажирів і вантажів на великі та середні відстані. З цієї причини ефективне управління залізничним транспортом стає однією з найприоритетніших задач для держави та суспільства.

Сьогодні жодний із видів транспорту не може конкурувати із залізницею в наданні такого обсягу послуг у поєднанні з їх надійністю, безпечністю, зручністю, швидкістю, вартістю, що в цілому формує комфортне середовище

для споживачів транспортної послуги.

Механізм управління розглядають як складову частину системи управління, що забезпечує дієвий вплив на фактори, стан яких обумовлює результат діяльності об'єкту управління. Вирішення питань управління розвитком ресурсного потенціалу на державному рівні є необхідною умовою розвитку підприємств залізничного транспорту. Невід'ємною частиною будь-якого механізму управління є етап оптимізації, що дозволяє визначити найбільш правильний варіант управлінського рішення.

Проблемами оптимізації управління розвитком ресурсного потенціалу займалися такі вітчизняні та закордонні науковці, як: Берсуцький А. Я. [1], Воловик Д. В. [2], Задоров В. Б. [12], Іса С. М. [3], Кассаб М. [4], Ульяновченко О. В. [6], Хегазі Т. [4], Шабанов Т. Ю. [13], Шаманська О. І. [7], Федусенко А. О. [12], Федусенко Е. В. [12] та інші.

Так, Воловик Д. В. застосовує метод багатокритеріальної оптимізації щодо управління розвитком ресурсного потенціалу аграрних підприємств [2]. Методика Воловика Д. В. складається з декількох етапів.

На першому етапі окреслюється завдання з оптимізації розвитку системи управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. На другому етапі будується математична модель, яка являє собою задачу багатокритеріальної оптимізації, за якою потрібно отримати максимальну прибутковість за мінімальних витрат ресурсів. На третьому етапі знаходиться метод вирішення задачі оптимізації в залежності від структури обраної моделі й обмежень. На четвертому етапі відбувається коригування та перевірка моделі управління ресурсним потенціалом на предмет відповідності реальному процесові управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. На п'ятому етапі здійснюється вирішення задачі та реалізація її на практиці.

Перевагами моделі Воловика Д. В. є всеохопність всіх видів ресурсів, врахування внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на ефективність управління ресурсним потенціалом аграрних підприємств. Недоліком є відсутність об'єктивної оцінки розвитку ресурсного потенціалу підприємства,

що можна було би використовувати як вихідні дані для оптимізації ресурсного потенціалу.

Шаманська О. І. застосовує метод регресійного аналізу щодо оптимізації ресурсного потенціалу підприємств промисловості [7]. Критерієм оптимальності виступає максимізація прибутку в залежності від складу ресурсного потенціалу. Перевагою моделі Шаманської О. І. є можливість прогнозування прибутку підприємства. Проте недоліком є відсутність процедури вибору першочергових заходів із розвитку ресурсного потенціалу.

Ульянченко О. В. вважає, що моделювання структури виробництва та виробничих програм підприємств аграрної сфери, господарська діяльність яких підпорядкована взаємозв'язку "товар – ринок", охоплює: земельні ресурси ( $W_1^3$ ), трудові ресурси ( $W_2^T$ ), основні матеріальні засоби ( $W_3^K$ ), оборотні матеріальні засоби ( $W_4^O$ ), фінансові ресурси ( $W_5^\Phi$ ), інформаційні ресурси ( $W_6^I$ ) [6]. Сукупність цих показників у їх взаємозв'язку зумовлює виробництво відтворювальних процесів ( $PRP$ ), які можна представити функціональною залежністю виду:

$$PRP = f(W_1^3, W_2^T, W_3^K, W_4^O, W_5^\Phi, W_6^I). \quad (5.1)$$

Завдання моделі Ульянченко О. В. полягає в оптимізації даної функції за встановленою системою обмежень. Перевагою моделі Ульянченко О. В. є те, що вона охоплює всі види ресурсів і враховує максимум факторів впливу зовнішнього та внутрішнього середовища. Проте її недоліком є відсутність здійснення процесу планування першочергових змін для розвитку ресурсного потенціалу підприємства.

Берсуцький А. Я. наводить комплекс економіко-математичних моделей, які оцінюють стан трьох компонентів ресурсного потенціалу: матеріальних ресурсів (устаткування), фінансових ресурсів і трудових ресурсів підприємства [1]. Завдання моделі полягає у визначенні збалансованої сукупності ресурсів, які забезпечують виконання сформованої оперативної виробничої програми з

урахуванням значень вектору пріоритетності. Перевагою моделі є те, що вона дозволяє планувати виробничу програму підприємства та прогнозувати можливий дефіцит ресурсів у процесі її виконання. Основним недоліком моделі Берсуцького А. Я. є відсутність процедури вибору першочергових заходів із розвитку ресурсного потенціалу, що є зазначеними недоліками моделей Шаманської О. І. та Ульяновченка О. В.

Хегазі Т. та Кассаб М. у своїй роботі розглядають застосування комбінованої симуляції та генетичних алгоритмів для оптимізації ресурсів у будівництві [4]. Запропонований підхід визначає найменш витратні та найбільш продуктивні обсяги ресурсів, які забезпечують найвищий коефіцієнт користі/витрат в окремих будівельних операціях.

Іса С. М. представляє ціліснолінійну оптимізаційну модель вирівнювання ресурсів (єдиний ресурс, безперервна діяльність) у будівництві, що гарантує оптимальне вирівнювання [3]. Цільова функція моделі мінімізує абсолютні відхилення між потребами ресурсів і рівномірним рівнем ресурсів, між послідовними потребами ресурсів або між вимогами щодо ресурсів і бажаними нерівномірними рівнями ресурсів.

Таким чином, вищезазначені вчені займалися проблемами оптимізації управління ресурсним потенціалом, застосовуючи різні математичні методи: регресійного аналізу, багатокритеріальної оптимізації, генетичних алгоритмів й інші. Проте залишилися невирішеними питання щодо розробки управлінського алгоритму, за допомогою якого здійснювався би комплексний підхід щодо оптимізації планування розвитку ресурсного потенціалу та пошук ефективного плану з розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту. При розв'язанні задач ринкової економіки з метою визначення ефективних управлінських рішень щодо об'єкта управління особа, що приймає рішення (далі ОПР), керується власною системою переваг, на основі якої здійснює вибір рішення задачі, навіть якщо наявність такої системи не завжди чітко усвідомлюється. Іноді система переваг тільки формується в процесі дослідження конкретної задачі. Згодом вона може й змінюватися. В будь-якому



випадку система переваг ОПР й інформація щодо неї під час дослідження задачі уточнюються або змінюються з надходженням додаткових зведень щодо властивостей задач. Тому важливо мати засоби, щоб належним чином формалізувати переваги ОПР або, принаймні, апроксимувати її переваги [8].

Теорія багатокритеріальної оптимізації – це математична дисципліна, що базується на аксіомах вибору рішення, та яка досліджує наслідки цих аксіом. Вона є розвитком теорії звичайної, однокритеріальної оптимізації. Теорія багатокритеріальної оптимізації слугує основною в розробці методів підтримки прийняття рішень у тому випадку, коли вибір рішення здійснюється за кількома критеріями, однак, не заміняє самі методи вибору рішення. Це відноситься й до методів багатокритеріальної оптимізації, й до методів вибору з малого числа альтернатив [10].

Кожна з багатокритеріальних задач має свої особливості. Однак ці задачі мають певні загальні властивості, найважливішими з яких є [8]:

1. Кожен із допустимих планів задачі є або неефективним (таким, який можна покращити іншим допустимим планом), або ефективним.

2. Множина ефективних планів є не порожньою.

3. Довільний неефективний план завжди можна покращити хоча б одним з ефективних планів. Тому неефективні плани можна обирати як розв'язки багатокритеріальної задачі. Вибір розв'язку слід здійснювати тільки з множини ефективних планів.

4. Іноді існують плани, що забезпечують одночасне досягнення кожною з цільових функцій свого кращого значення на множині  $X$  (саме вони називаються абсолютно-оптимальними). В таких випадках кожен з абсолютно-оптимальних планів є ефективним і навпаки – кожен з ефективних планів є абсолютно-оптимальним. Усі абсолютно оптимальні плани мають однакові оцінки. Будь-який із таких планів є розв'язком багатокритеріальної задачі.

5. Якщо множина абсолютно-оптимальних планів є порожньою, тоді (і тільки тоді) існують несумісні між собою ефективні плани. Який би ефективний план не був обраний, завжди існує інший, непорівнянний з

обраним, ефективний план. Це означає існування проблеми вибору розв'язку багатокритеріальної задачі. Причому інформації щодо правила, що би вирішувало проблему вибору, в межах постановки задачі немає.

6. Джерелом додаткової інформації щодо правила вибору є особа, що приймає рішення. Ефективний план, який буде обраний як розв'язок багатокритеріальної задачі, повинен бути найкращим серед інших за системою цінностей особи, що приймає рішення.

7. Адекватно відтворити систему цінностей особи, що приймає рішення, можна не завжди. До того ж, часто ця система уточнюється або тільки формується в процесі розв'язання конкретної задачі. Тому процес пошуку розв'язку багатокритеріальної задачі здійснюється у вигляді діалогу з особою, що приймає рішення та несе повну відповідальність за обране рішення та його наслідки.

У загальному вигляді багатокритеріальну задачу розглядають як задачу одночасної оптимізації декількох цільових функцій на заданій множині допустимих планів:

$$\left. \begin{array}{l} y_k = f_k(x) \rightarrow opt, \quad k = \overline{1, p}, \\ x \in X, \end{array} \right\} \quad (5.2)$$

де  $p$  – кількість цільових функцій, які підлягають оптимізації;

$f_k$  – окрема  $k$ -та функція з критеріального набору ( $k = \overline{1, p}$ );

$X$  – множина допустимих планів, окремий елемент якої позначено через  $x$ .

Планування є процесом, який включає визначення цілей або задач організації, встановлення загальної стратегії для досягнення цих цілей і розробку багатосторонньої ієрархічної структури планів для об'єднання та координації всієї діяльності підприємства [9]. Необхідність оптимізації процесу планування управління розвитком ресурсного потенціалу зумовлена тим, що в процесі планування здійснюється вибір управлінського рішення, що повинно ґрунтуватися на об'єктивній оцінці стану розвитку ресурсного потенціалу, бути найбільш ефективним за даних умов і максимально відповідати встановленим цілям і задачам підприємства. Отже, виникає потреба у створенні методичного

підходу, що був би надійним інструментом у руках вищого керівництва підприємства та дозволяв би комплексно вирішувати задачі планування з управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства. У зв'язку з цим автори пропонують наступний алгоритм оптимізації планування, що складається з декількох послідовних етапів (рис. 5.6).

Таким чином, необхідність кількісної оцінки рівня розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту зумовлена тим, що їх керівництво в процесі прийняття управлінських рішень буде спиратися на об'єктивні показники, що надасть можливість не тільки удосконалити даний процес, але й більш точно та всебічно аналізувати тенденції розвитку ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

На другому етапі в залежності від отриманого значення результуючого показника визначається рівень розвитку ресурсного потенціалу зі застосуванням універсальної вербально-числової шкали Харрінгтона. Дана шкала допомагає встановити відповідність між фізичними (числовими) та психофізичними параметрами (високий/низький, добре/погано, великий/малий).

На третьому етапі обирається напрям оптимізації в залежності від рівня розвитку ресурсного потенціалу: однокритеріальна оптимізація або багатокритеріальна оптимізація. Для середнього, високого та дуже високого рівнів ( $0,37 \leq K_{\text{заг.рівн.розв. РП}} \leq 1,00$ ) обирається напрям однокритеріальної оптимізації, бо для такого отриманого рівня не потрібні ґрунтовні заходи щодо підвищення рівня розвитку ресурсного потенціалу. Для низького та дуже низького рівнів ( $0 \leq K_{\text{заг.рівн.розв. РП}} \leq 0,37$ ) – напрям багатокритеріальної оптимізації, оскільки обидва ці рівні потребують значних втручань у процес управління розвитком ресурсного потенціалу.

На четвертому етапі відбувається формування можливих варіантів планів розвитку. Цей процес доцільно здійснювати, спираючись на відповіді на такі ключові питання:



Рис. 5.6. Алгоритм оптимізації планування діяльності щодо розвитку ресурсного потенціалу залізничного транспорту на підприємствах галузі (розробка автора)

1. Де ми є зараз? Оцінюються стан і можливості організації на даний момент.

2. Куди ми бажаємо рухатись? Визначаються наміри організації й обставини її зовнішнього середовища, що здатні впливати на здійснення намірів.

3. Як ми збираємося це зробити? Визначаються можливі шляхи, методи, засоби, що вибираються щодо досягнення намічених цілей.

Далі здійснюється вибір оптимальної стратегії першочергових змін за допомогою системи часткових показників за групами (матеріальні, трудові, фінансові, інформаційні) для розвитку ресурсного потенціалу підприємства з використанням формули (5.3) [11]:

$$j^* = \operatorname{argmax}_j \left\{ \sum_{i=1}^j p_i(k_{ij}) \right\}, i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}, \quad \text{де:} \quad (5.3)$$

$j^*$  – оптимальна стратегія;  $j$  – доступні стратегії;

$p_i(k_{ij})$  – функція, що нормалізує всі часткові оцінки в одиничний інтервал ( $k_{ij}$ ) і

визначається як:  $p_i(k_{ij}) = \left( \frac{k_{ij} - k_{i\Gamma}}{k_{iK} - k_{i\Gamma}} \right), i = \overline{1, m}, j = \overline{1, n}, \quad \text{де:}$

$k_{ij}$  – значення критерію відповідності  $j$ -ої стратегії  $i$ -й цілі, що оцінюють;

$k_{iK}, k_{i\Gamma}$  – відповідно найкраще та найгірше значення частинного критерію, який він набуває в області припустимих рішень.

На п'ятому етапі визначаються альтернативні варіанти оптимізації для вибору найкращого варіанту плану розвитку та виконується однокритеріальна або багатокритеріальна оптимізація в залежності від вибору, що був здійснений на третьому етапі методичного підходу.

Однокритеріальна задача формується в наступному вигляді:

$$f(x) \rightarrow \max(\min), x \in X \quad (5.4)$$

$f(x)$  – цільова функція, що описує собою критерій вибору рішення;

$X$  – множина допустимих планів, окремий елемент якої позначено через  $x$ .

Багатокритеріальна задача розглядається як задача одночасної оптимізації декількох цільових функцій на заданій множині допустимих планів:

$$\left. \begin{array}{l} y_k = f_k(x) \rightarrow opt, k = \overline{1, p} \\ x \in X \end{array} \right\}, \quad \text{де:} \quad (5.5)$$

$p$  – кількість цільових функцій, які підлягають оптимізації;

$f_k$  – окрема  $k$ -та функція з критеріального вибору ( $k = \overline{1, p}$ );

$X$  – множина допустимих планів, окремий елемент якої позначено через  $x$  [39].

Допустимі плани порівнюються зіставленням їх оцінок, причому оцінка довільного допустимого плану багатокритеріальної задачі є векторною:

$$y = (y_1, \dots, y_p). \quad (5.6)$$

Нехай маємо два допустимих плани  $x_1$  та  $x_2$ , векторні оцінки яких дорівнюють відповідно  $y_1$  та  $y_2$ . Будемо казати, що:

- 1)  $x_1$  рівноцінний до  $x_2$ , якщо  $y_1 = y_2$ ;
- 2)  $x_1$  нерівноцінний до  $x_2$ , якщо  $y_1 \neq y_2$ ;
- 3)  $x_1$  переважніший, аніж  $x_2$ , якщо  $y_1 \geq y_2$ ;
- 4)  $x_1$  строго переважніший, аніж  $x_2$ , якщо  $y_1 \geq y_2$ ;
- 5)  $x_1$  непорівняний із  $x_2$ , якщо  $y_1 \# y_2$ .

Особа, що приймає управлінські рішення, встановлює такі припустимі рівні  $\xi_k$ , які вона вважає задовільними.

На шостому етапі відбувається пошук такого ефективного плану  $x$ , який відповідає реальним допустимим рівням всіх критеріальних показників. Він є розв'язком однокритеріальної задачі [8]:

$$\left. \begin{array}{l} u = \sum_{k=1}^p \frac{y_1^k - y_1^0}{y_1^* - y_1^0} * \frac{f_k(x)}{y_k^* - y_k^0} \rightarrow \max \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t^*, k = \overline{1, p} \\ x \in X \end{array} \right\} \quad (5.7)$$

У результаті виконання етапу робиться висновок щодо реальності чи нереальності первинних допустимих рівнів (значення  $t^*$ ) і реальні допустимі рівні  $\xi_k^{*0} \in [y_k^0; y_k^*]$ ,  $k = \overline{1, p}$ , а також оцінка  $y^2 = f(x^2)$  з рекомендацією щодо затвердження плану  $x$  як розв'язку багатокритеріальної задачі [8].

Реальність визначених рівнів критеріальних показників здійснюється за допомогою розв'язку однокритеріальної задачі:

$$\left. \begin{array}{l} t \rightarrow \max, \\ \frac{f_k(x) - \xi_k}{y_k^* - \xi_k} \geq t, k = \overline{1, p} \\ x \in X. \end{array} \right\} \quad (5.8)$$

Випадок  $t^* \geq 0$  свідчить щодо реальності припустимих рівнів, а випадок  $t^* < 0$  – щодо їх нереальності.

На сьомому етапі відбувається оцінка можливості фінансування заходів із розвитку ресурсного потенціалу. Якщо цільова функція витрат менше або дорівнює  $A$  ( $A$  – визначена сума коштів, яка виділена на розвиток ресурсного потенціалу), то план обирається та затверджується на восьмому етапі. Якщо сума коштів перевищує заплановану, то відбувається повернення до етапу 4 та здійснюється вибір нової стратегії розвитку ресурсного потенціалу у зв'язку з недостатністю коштів.

На восьмому етапі відбувається остаточне затвердження плану, вибраного на попередньому етапі.

На дев'ятому етапі відбувається реалізація плану розвитку ресурсного потенціалу та здійснюється контроль за його виконанням.

Даний алгоритм був апробований в діяльності таких підприємств залізничної галузі, як: виробничий підрозділ «Моторвагонне депо «Люботин» регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця» та в діяльності регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

У результаті формування й аналізу можливих варіантів планів щодо визначення потенційних можливостей позитивних змін стану ресурсного потенціалу залізничного транспорту, а також вибору оптимальної стратегії розвитку ресурсного потенціалу були виділені наступні можливі заходи щодо підвищення управління розвитком ресурсного потенціалу ВП «Моторвагонне депо «Люботин» і РФ «Південна залізниця»: підвищення кваліфікації персоналу, капітальний ремонт рухомого складу, передача в аутсорсинг

окремих видів діяльності, розширення неосновної діяльності, запровадження енергозберігаючих технологій (табл. 5.4). Усі запропоновані заходи характеризуються за трьома основними критеріями: витратами на захід (млн. грн.), тривалістю впровадження (міс.) та очікуваним доходом після впровадження за рік (млн. грн.). Перші два критерії спрямовані на мінімізацію, а третій – на максимізацію.

Результати розрахунків за наведеним алгоритмом щодо оптимізації планування управління розвитком ресурсного потенціалу для ВП «Моторвагонне депо «Люботин» та РФ «Південна залізниця» представлено в таблицях 5.4-5.8.

Таблиця 5.4

**Можливі варіанти заходів з оптимізації управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту (у перспективі на 1 рік)**

Характеристика заходу	Назва заходу									
	Підвищення кваліфікації персоналу		Капітальний ремонт рухомого складу		Передача в аутсорсинг окремих видів діяльності		Розширення неосновної діяльності		Запровадження енергозберігаючих технологій	
	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ
Витрати на захід, млн.грн.	0,7	5	175	2000	20	1700	12	1200	50	2400
Тривалість впровадження, місяців	4	8	6	12	4	8	4	15	6	8
Очікуваний додатковий дохід після впровадження за рік, млн. грн.	90	900	200	1500	100	2200	200	3000	120	2200

\* – де ВП – ВП Моторвагонне депо «Люботин», РФ – регіональна філія «Південна залізниця»



Таблиця 5.5

## Характеристика множини заходів і вагові коефіцієнти функції цінності

Номер k	Цільова функція	Значення цільової функції на множині				Вагові коефіцієнти	
		найкраще		найгірше			
		ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ
1	Витрати на захід, млн.грн.	0,7	5	175	2400	-0,00574	-0,00042
2	Тривалість впровадження, місяців	4	8	6	15	-0,500	-0,143
3	Очікуваний дохід після впровадження, млн.грн.	200	3000	90	900	0,009	0,0005

\* – де ВП – ВП Моторвагонне депо «Люботин», РФ – регіональна філія «Південна залізниця»

Таблиця 5.6

## Цінність запропонованих заходів для ОПР за двохкритеріальною оптимізацією

Цінність заходів										
Назва заходу										
Характеристика	Підвищення кваліфікації персоналу		Капітальний ремонт рухомого складу		Передача в аутсорсинг окремих видів діяльності		Розширення неосновної діяльності		Запровадження енергозберігаючих технологій	
	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ	ВП	РФ
Витрати на захід	0,004	0,002	1,004	0,835	0,115	0,710	0,069	0,501	0,287	1,002
Тривалість впровадження	2,000	1,143	3,000	1,714	2,000	1,143	2,000	2,143	3,000	1,143
Очікуваний дохід після впровадження	0,818	0,429	1,818	0,714	0,909	1,048	1,818	1,429	1,091	1,048
Значення функції цінності за двома характеристиками (витрати, тривалість)	<b>2,004</b>	<b>1,145</b>	4,004	2,549	2,115	1,853	2,069	2,644	3,287	2,145

\* – де ВП – ВП Моторвагонне депо «Люботин», РФ – регіональна філія «Південна залізниця»

Таблиця 5.7

**Цінність запропонованих заходів за трьохкритеріальною оптимізацією для ОПР**

Цінність заходів					
Назва заходу					
	Підвищення кваліфікації персоналу	Капітальний ремонт рухомого складу	Передача в аутсорсинг окремих видів діяльності	Розширення неосновної діяльності	Запровадження енергозберігаючих технологій
ВП Моторвагонне депо Люботин	1,186	2,186	1,206	0,251	2,196
РФ Південна залізниця	0,716	1,835	0,805	1,215	1,097

Таблиця 5.8

**Вибір найкращого варіанту за трьохкритеріальною оптимізацією**

Для ВП «Моторвагонне депо «Люботин»	
Найкраще значення	0,251
Назва заходу	Розширення неосновної діяльності
Витрати на захід, млн.грн.	12
Тривалість впровадження, місяців	4
Очікуваний додатковий дохід після впровадження, млн. грн.	200
Для РФ «Південна залізниця»	
Найкраще значення	0,716
Назва заходу	Підвищення кваліфікації персоналу
Витрати на захід, млн.грн.	5
Тривалість впровадження, місяців	8
Очікуваний додатковий дохід після впровадження, млн. грн.	900

Як бачимо з табл. 5.4, неочевидним є те, який із запропонованих заходів є найкращим. Так, для ВП «Моторвагонне депо «Люботин» за першим критерієм найкращим є захід підвищення кваліфікації персоналу, за другим критерієм – відразу три заходи є найкращими: підвищення кваліфікації персоналу, передача в аутсорсинг окремих видів діяльності та розширення неосновної діяльності, за третім критерієм – два заходи є найкращими: капітальний ремонт рухомого складу та розширення неосновної діяльності.

Для РФ «Південна залізниця» за першим критерієм найбільш привабливим заходом є підвищення кваліфікації персоналу, за другим – одразу три заходи:

підвищення кваліфікації персоналу, передача в аутсорсинг окремих видів діяльності та запровадження енергозберігаючих технологій, за третім – розширення неосновної діяльності.

Тому в подальшому застосовується метод багатокритеріальної оптимізації щодо вибору найкращого варіанту плану розвитку ресурсного потенціалу.

Як бачимо з таблиці 5.8, найкращим варіантом плану розвитку ресурсного потенціалу для ВП Моторвагонне депо «Люботин» є розширення неосновної діяльності, а для РФ «Південна залізниця» – підвищення кваліфікації персоналу.

Далі необхідно перевірити, чи відповідають запропоновані плани можливостям фінансування А. Для ВП Моторвагонне депо «Люботин», якщо  $A \geq 12$  млн.грн., то план відповідає можливостям фінансування та затверджується як основний. Для РФ «Південна залізниця», якщо  $A \geq 5$  млн.грн., то план також відповідає можливостям фінансування та затверджується як основний. У протилежному випадку потрібно обирати нову стратегію розвитку ресурсного потенціалу та, відповідно, новий набір заходів з оптимізації планування розвитку ресурсного потенціалу.

Таким чином, наведено алгоритм оптимізації планування діяльності щодо розвитку ресурсного потенціалу залізничного транспорту на підприємствах галузі, що дозволяє здійснювати комплексний підхід щодо оптимізації планування розвитку ресурсного потенціалу. Даний алгоритм, на відміну від існуючих, дозволить діагностувати ефективність використання ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту за рахунок визначення проблемних зон та обирати оптимальні заходи з розвитку ресурсного потенціалу підприємств, виходячи з їх фінансових можливостей. Застосування запропонованого алгоритму щодо оптимізації планування розвитку ресурсного

потенціалу в цілому сприятиме підвищенню ефективності управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту.

АТ «Укрзалізниця» є складною багаторівневою організаційно-технічною та соціально-економічною системою, елементи якої розподілені за територіальним (регіональним) і функціональним принципами. Підсистеми кожного рівня управління мають власні цілі щодо надання різних видів транспортних послуг, виконання яких має бути узгодженим із головними цілями галузі.

АТ «Укрзалізниця» географічно складається з 6 регіональних філій. Порівняльна характеристика регіональних філій АТ «Укрзалізниця» представлена у таблиці 5.9.

Таблиця 5.9

**Порівняльна характеристика регіональних філій АТ «Укрзалізниця»  
(дані 2018 р.)**

Регіональна філія	Експлуатаційна довжина доріг, км	Тарифний вантажо-обіг, млн. ткм	Кількість працюючих осн. діяльності, тис. прац.	Обіг вантажно-го вагона (діб)	Експлуатований парк локомотивів широкої колії, од. за добу
Донецька	1616,7	13198,4	19,6	3,34	172,22
Придніпровська	2572,2	32768,9	32,2	5,04	322,2
Південна	2813,1	17526,2	31,7	3,4	254,18
Південно-Західна	4351,3	41398,5	39,4	5,14	375,41
Одеська	3973,7	59586,7	35,4	4,65	433,53
Львівська	4459,5	21865,5	34	6,25	285,62
<b>Всього</b>	<b>19786,5</b>	<b>186344,2</b>	<b>192,3</b>	<b>10,35</b>	<b>1843,19</b>

Відповідно до Державної цільової програми реформування залізничного транспорту на 2010-2019 роки основною метою реформування залізничного транспорту є розвиток конкуренції на ринку залізничних перевезень і підвищення ефективності діяльності галузі. Саме залізничний транспорт є одним із драйверів перетворення України на розвинену, високотехнологічну й інноваційну країну.

У цьому контексті визначальним є формалізація поняття ефективності діяльності регіональних філій залізничного транспорту (далі РФЗТ) країни.

Концепція ефективності підприємств залізничної галузі привертає увагу багатьох науковців, серед яких необхідно виділити праці В.О. Задой [2], А.Бека [3], П.Санчеса [5], М.П. Сінгаєвської [4], Є.В. Талавіри та О.В. Семенік [7], О.І. Харченко [8], В.А. Єрофєєвої та С.А. Новосельської [9].

Підвищення ефективності діяльності регіональних філій залізничного транспорту неможливе без вкладення достатньої кількості коштів. Однак, сума коштів, яка виділяється державою на фінансування залізничної галузі, обмежена, тому виникає необхідність в оптимальному розподілі даних державних коштів між структурними підрозділами залізничного транспорту з урахуванням їх значимості та першочергових потреб у розвитку ресурсного потенціалу. Це дозволить підвищити загальну ефективність функціонування залізничної галузі.

Позначимо скінчену множину  $P$  регіональних філій АТ «Укрзалізниця» таким чином:  $P = \{P_1, \dots, P_N\}$ .

Крім того, визначимо, що кожна регіональна філія  $P_N$  складається з  $M_N$  підприємств, тобто:

$$P_N = \{P_N^1, P_N^2, \dots, P_N^m, \dots, P_N^{M_n}\}. \quad (5.9)$$

Тоді організаційну модель розподілу бюджетних коштів між структурними одиницями залізничного транспорту можна подати у вигляді рис. 5.7.

Розгляд поняття ефективності діяльності.

Використовуючи підхід, запропонований у роботі Новожилової М. В., надамо таке: під ефективністю  $E_{\text{РФЗТ}}$  будемо розуміти ступінь відповідності параметрів  $E_{\text{РФЗТ}}$  вимогам внутрішнього та зовнішнього середовища регіональної філії, що формують стейкхолдери: населення, замовники вантажних перевезень, контролюючі органи, керівництво галузі, держава [14].

Очевидно, оптимізаційна задача підвищення ефективності  $E_{\text{РФЗТ}}$  діяльності регіональних філій АТ «Укрзалізниця» є багатокритеріальною, тому

що ефективність  $E_{PФЗТ}$  загалом включає такі множини часткових критеріїв: економічна (фінансова) ефективність, бюджетна ефективність, екологічна ефективність, соціальна ефективність, критерій інвестиційної привабливості.

Так, В. Задоя наголошує, що для визначення рівня ефективності діяльності транспортної системи важливо застосувати фінансові показники діяльності поряд із показниками її енергоефективності, продуктивності, надійності або якості [15].

У свою чергу, економічна (фінансова) ефективність є векторним критерієм, що включає, згідно А. Векс, такі індикатори ефективності, як: оцінка прибутку з урахуванням інвестицій, вкладених в експлуатацію, технічне обслуговування та

оновлення рухомого складу, оцінка продуктивності основних фондів (одиниця вимірювання – поїздо-км загального пробігу), оцінка зниження витрат або рівню продуктивності праці й інші [16].

Загальноприйнятним підходом до розв'язання багатокритеріальних задач є принцип головного критерію, у відповідності з яким в якості головного критерію в даній роботі обрано вектор економічної ефективності:

$$E_{\text{ЕКОН}}^{PФЗТ} = \{e^1, e^2, \dots, e^k, \dots, e^K\}, \quad (5.10)$$

де  $e^k$  – певний індикатор економічної ефективності  $E_{\text{ЕКОН}}^{PФЗТ}$ , тобто частинний критерій економічної ефективності [17].

Кожна філія  $P_n, n=1,2,\dots,N$ , характеризується своїм рівнем ефективності функціонування  $E_{\text{ЕКОН}}^n, n = 1,2, \dots, N$ .

Деякі положення математичної моделі виразимо зауваженнями.

Зауваження 1. Ефективність функціонування  $E_{\text{ЕКОН}}^n, n = 1,2, \dots, N$  кожної з філій  $P_n$  є функцією ефективності функціонування підприємств філії за множиною частинних критеріїв економічної ефективності вигляду (5.10).

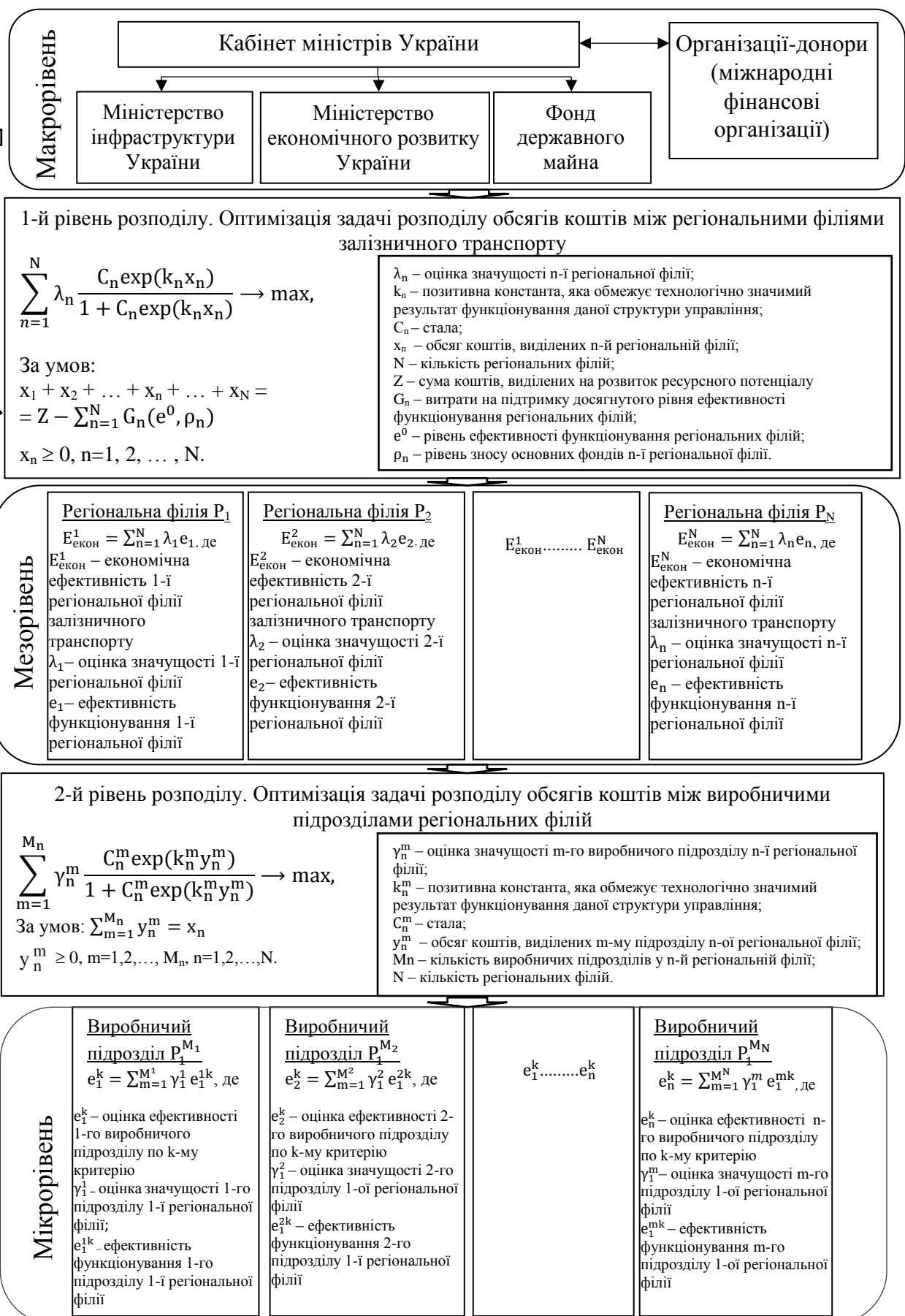


Рис. 5.7. Модель розподілу коштів між підприємствами залізничного транспорту та їх виробничими підрозділами з урахуванням пріоритетності розвитку ресурсного потенціалу (розробка авторів)

## Побудова математичної моделі задачі

Таким чином, у загальному випадку ефективність  $E_{\text{екон}}^n$  регіональної філії являє собою матрицю  $\mathfrak{Z}$ , компоненти якої  $e_n^{mk}$ ,  $m=1,2,\dots, M_n$ ,  $k = 1,2, \dots, K_n$ , характеризують рівні різних видів економічної ефективності підприємств філії.

Вимірювання рівнів економічної ефективності може здійснюватися як за якісними («низький», «середній», «високий»), так і за кількісними шкалами (безрозмірними або вимірними) залежно від переваг особи, що приймає рішення (ОПР).

Зауваження 2. Компоненти матриці ефективності  $\mathfrak{Z}=\{e_n^{mk}\}$ ,  $m=1,2,\dots, M_n$ ,  $k = 1,2, \dots, K_n$ , є неперервними величинами, що змінюються в інтервалі  $[0,1]$ .

Очевидно, для подальшої побудови математичної моделі основної задачі дослідження необхідно визначити скалярну оцінку рівня економічної ефективності.

Одним із прийнятних підходів представляється двоетапна реалізація такої ідеї: на першому етапі за кожним  $k$ -м частинним критерієм на множині підприємств філії визначається оцінка в середньому за умови однакової важливості розвитку підприємств для керівництва регіональної філії, тобто матриця  $\mathfrak{Z}$  згортається у вектор вигляду (5.10), а потім скалярна оцінка  $e_n$  загального рівня ефективності деякої філії  $P_n$  представляється як:

$$e_n = \min_{k=1,2,\dots,K_n} e_n^k, \quad (5.11)$$

де оцінка  $e_n^k = \frac{1}{M_k} \sum_{m=1}^{M_k} e_n^{mk}$ .

Зауваження 3. Оцінка  $e_n^k$  за кожним  $k$ -м частинним критерієм на множині підприємств філії може також визначатися за умови різної значущості підприємств, і в такому разі прийме вигляд:



$$e_n^k = \sum_{m=1}^{M_n} \gamma_n^m e_n^{mk}, \quad (5.12)$$

де  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$  – вектор оцінок значущості кожного підприємства для розвитку регіональної філії залізничного транспорту.

Оцінки  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$  задовольняють умови:

$$0 \leq \gamma_n^m \leq 1, \quad \sum_{m=1}^{M_n} \gamma_n^m = 1. \quad (5.13)$$

Таким чином, використання скалярної оцінки рівнів  $e_n$ ,  $n = 1, 2, \dots, N$  ефективності діяльності множини філій АТ «Укрзалізниця» дозволяє побудувати інтегральну оцінку ефективності галузі у вигляді адитивної функції

$$E_{\text{екон}} = \sum_{n=1}^N \lambda_n e_n, \quad \text{де:} \quad (5.14)$$

$\lambda = \{\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_N\}$  – вектор оцінок значущості кожної з  $N$  регіональних філій для розвитку залізничного транспорту України в цілому.

Алгоритм визначення оцінок  $\lambda = \{\lambda_1, \dots, \lambda_N\}$ .

Є аналогічним алгоритму визначення оцінок  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$ .

1. За правилом Лапласа:

$$\lambda_n = \frac{1}{N}, \quad n=1,2,\dots,N.$$

2. За Гіпотезою 1:

$$\lambda_n = \frac{\sum_{m=1}^{M_n} S_n^m}{\sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^{M_n} S_n^m}, \quad n=1,2,\dots,N.$$

Оцінки  $\lambda = \{\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_N\}$  задовольняють умови:

$$0 \leq \lambda_n \leq 1, \sum_{n=1}^N \lambda_n = 1. \quad (5.15)$$

Розглянемо алгоритм визначення оцінок  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$ . Можливі два шляхи визначення даних оцінок:

1. У ситуації радикальної невизначеності, коли апріорна інформація щодо прийняття рішення про значення оцінок  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$  відсутня, можна застосувати правило Лапласа.

Правило Лапласа називають також правилом «недостатньої підстави»: якщо значення потрібних оцінок невідомі, то припускають, що вони рівновірогідні.

Таким чином, за правилом Лапласа:

$$\gamma_n^m = \frac{1}{M_n}, \quad m = 1, 2, \dots, M_n. \quad (5.16)$$

2. Застосування формального підходу на основі наступної гіпотези.

Гіпотеза 1. Вважатимемо, що оцінка значущості  $m$ -го підприємства,  $m=1, 2, \dots, M_n$ , для розвитку регіональної філії залізничного транспорту є функція загальної кількості робітників (співробітників) кожного підприємства.

Тоді оцінка  $\gamma_n^m$  чисельно дорівнює величині частки кількості персоналу підприємства в загальній кількості працівників  $n$ -ї регіональної філії:

$$\gamma_n^m = \frac{S_n^m}{\sum_{m=1}^{M_n} S_n^m}. \quad (5.17)$$

Ці два підходи, наведені вище, формалізують різні системи переваг на множині стратегій. Особа, що приймає рішення, може використовувати ті правила з числа рекомендованих їй, які найбільшою мірою відповідають її уподобанням.

Покладемо, що коефіцієнти  $\lambda = \{\lambda_1, \lambda_2, \dots, \lambda_N\}$  та  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$

визначаються в залежності від переваг ОПР, якими виступають професіонали державного рівню організаційної моделі (рис. 5.7), міжнародні експерти, представники організацій-донорів.

Ступінь виконання заданих цілей визначає ефективність функціонування кожної з підсистем  $P_n$  та передбачає застосування різних видів ресурсів: фінансових, матеріальних, трудових та ін. При цьому об'єктивна нестача ресурсів визначає необхідність оптимізації їх використання та є основою побудови обмежень задачі підвищення ефективності діяльності регіональних філій і галузі в цілому.

У якості обмежень також необхідно враховувати високий знос основних фондів регіональних філій. Рівень зносу позначимо через  $\rho_n$ ,  $0 < \rho_n \leq 1$ . Дана оцінка формується на основі звітної документації.

У підсумку постає оптимізаційна задача підвищення рівня ефективності функціонування регіональних підсистем залізничного транспорту з урахуванням ресурсних обмежень.

Особливості планування щорічного бюджету регіональних філій АТ «Укрзалізниця» визначаються таким чином, що період планування складає один рік, тобто задача допускає дискретизацію за часом.

Крім того, на сучасному етапі розвитку економіки країни макроекономічні умови функціонування АТ «Укрзалізниця», що склалися, дозволяють не враховувати в моделі, що будується, інфляційні процеси, тобто оцінки вартості підвищення ефективності функціонування регіональних філій у рамках моделі вважатимуться сталими.

На основі проведеного аналізу практичної діяльності регіональних філій АТ «Укрзалізниця» та підприємств у складі філій відзначимо також такі особливості задачі, що розглядається.

Властивість 1. За своїм змістом задача, що розглядається, має ієрархічну структуру, згідно якої припускає природну декомпозицію розподілу фінансування: перший рівень розподілу: «міністерство – регіональні філії», другий рівень розподілу: «регіональна філія – підприємства філії».

Таким чином, є обґрунтованим розбиття основної задачі на дві подібні підзадачі.

Розглянемо далі докладно методику побудови оптимізаційної задачі розподілу інвестиційних ресурсів рівня «міністерство – регіональні філії».

#### Побудова оптимізаційної задачі розподілу ресурсів рівня «міністерство – регіональні філії»

Прийmemo до уваги такі припущення постановки задачі.

Початкові рівні ефективності діяльності різних підприємств залізничного транспорту можуть бути різними.

Зауваження 4. Покладемо, що на початку періоду планування рівень ефективності функціонування регіональних філій є відомим та позначається як:

$$e^0 = \{e_1^0, e_2^0, \dots, e_N^0\}. \quad (5.18)$$

Витрати  $G_n(e^0, \rho_n)$  на підтримку досягнутого рівня ефективності функціонування регіональних філій  $P_n$  не є постійними як в силу попередньо досягнутого рівня ефективності, так і в силу амортизаційних витрат, необхідних для компенсації фізичного та морального зносу основних фондів підприємств залізничного транспорту. Амортизаційні витрати на всі основні фонди включаються в собівартість продукції та нараховуються зазвичай рівними частками протягом нормативного або фактичного (залежно від типу основних фондів) терміну служби. Тому далі в даній роботі приймається, що оцінка амортизаційних витрат у структурі витрат  $G_n(e^0, \rho_n)$  проводиться на початку періоду планування.

Витрати  $G_n(e^0, \rho_n)$  є пропорційними рівням  $e^0, \rho_n$  та у найпростішому випадку ці втрати можна оцінити лінійною функцією:

$$G_n(e^0, \rho_n) = g_{1n}e^0 + g_{2n}\rho_n, \quad \text{де:} \quad (5.19)$$

$g_{1n}, g_{2n}$  – позитивні сталі, що є параметрами масштабу.

Загальна сума витрат на підвищення ефективності функціонування АТ «Укрзалізниця» за період планування обмежена величиною  $l$ .

Таким чином, розподіл державних коштів регіональним філіям залізничного транспорту має вигляд:

$$x_1 + x_2 + \dots + x_n + \dots + x_N = Z, \quad \text{де:} \quad (5.20)$$

$x_n$  – обсяг коштів, виділений  $n$ -й регіональній філії.

Змінні  $x_n$  є незалежними змінними задачі, що підлягають визначенню в результаті розв'язання задачі оптимізації.

Функція  $e_n(x_n)$  ефективності функціонування  $n$ -ї регіональної філії з величини  $e_n^0$  на початку періоду планування до певного значення  $e_n^*$  по завершенню періоду планування в залежності від обсягу фінансування  $x_n$  має вигляд:

$$e_n = \frac{C_n \exp(k_n x_n)}{1 + C_n \exp(k_n x_n)}, \quad \text{де:} \quad (5.21)$$

стала  $C_n = \frac{e_n^0}{1 - e_n^0}$ ,

$k$  – позитивна константа, що обмежує технологічно значимий результат функціонування даної структури управління.

Відмітимо, що сталі  $C_n$  мають сенс, якщо досягнутий у попередній період часу рівень ефективності функціонування не дорівнює 1, що відповідає змісту проблеми, що розглядається.

Пояснімо вибір функції (5.21) як функції витрат.

Функція (5.21) є логістичною функцією (рис. 5.8) та, на погляд авторів дослідження, адекватно відображає залежність рівню ефективності від обсягу отриманих інвестицій.

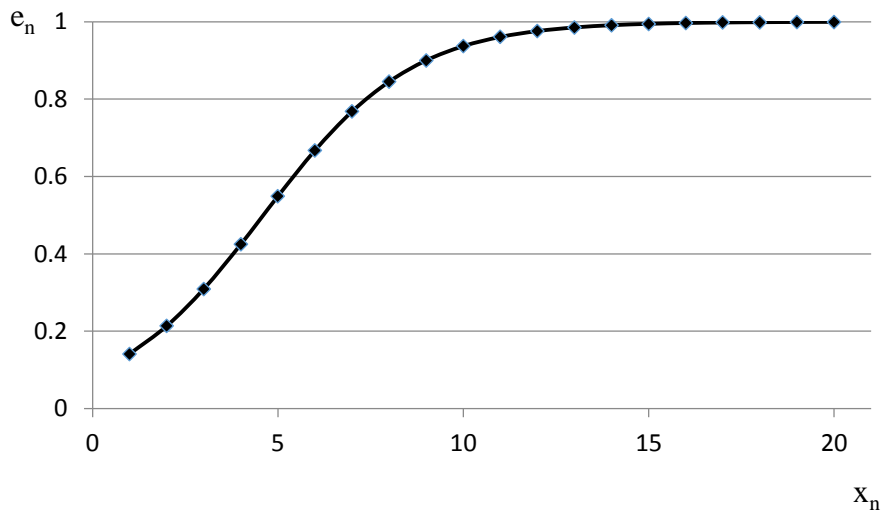


Рис. 5.8. Графічна інтерпретація функції ефективності

Зауваження 5. Очевидним обмеженням моделі (5.21) є необхідність досягнення ненульового рівня ефективності в попередньому періоді часу.

Таким чином, оптимізаційна задача розподілу обсягів функціонування між регіональними філіями залізничного транспорту приймає вигляд:

$$\sum_{n=1}^N \lambda_n \frac{C_n \exp(k_n x_n)}{1 + C_n \exp(k_n x_n)} \rightarrow \max, \quad (5.22)$$

де  $\lambda_n$  – оцінка значущості  $n$ -ї регіональної філії;

$k_n$  – позитивна константа, що обмежує технологічно значимий результат функціонування даної структури управління;

$C_n$  – стала ( $C_n = \frac{e_n^0}{1 - e_n^0}$ );

$x_n$  – обсяг коштів, виділених  $n$ -й регіональній філії.

За умов:

$$x_1 + x_2 + \dots + x_n + \dots + x_N = Z - \sum_{n=1}^N G_n(e^0, \rho_n), \quad (5.23)$$

де  $x_n$  – обсяг коштів, виділених  $n$ -й регіональній філії;

$N$  – кількість регіональних філій;

$Z$  – сума коштів, виділених на розвиток ресурсного потенціалу підприємств залізничної галузі;

$e^0$  – рівень ефективності функціонування регіональних філій;

$\rho_n$  – рівень зносу основних фондів  $n$ -ї регіональної філії;

$G_n$  – витрати на підтримку досягнутого рівня ефективності функціонування регіональних філій.

$$x_n \geq 0, n=1,2,\dots, N. \quad (5.24)$$

де  $x_n$  – обсяг коштів, виділених  $n$ -й регіональній філії;

$N$  – кількість регіональних філій.

Функція  $\sum_{n=1}^N \lambda_n \frac{C_n \exp(k_n x_n)}{1 + C_n \exp(k_n x_n)}$  визначає поточний рівень ефективності

АТ «Укрзалізниця», що далі позначається як  $e^*$ .

Задача (5.22-5.24) є задачею багатовимірної нелінійної оптимізації з обмеженням (рис. 5.9).



Рис. 5.9. Екзогенні та ендогенні параметри моделі (5.22 – 5.24)

Розглянемо алгоритм визначення оцінок  $\lambda = \{\lambda_1, \dots, \lambda_N\}$ .

Є аналогічним алгоритму визначення оцінок  $\gamma_n = \{\gamma_n^1, \dots, \gamma_n^{M_n}\}$ .

1. За правилом Лапласа:

$$\lambda_n = \frac{1}{N}, n=1,2,\dots,N. \quad (5.25)$$

2. За Гіпотезою 1:

$$\lambda_n = \frac{\sum_{m=1}^{M_n} S_n^m}{\sum_{n=1}^N \sum_{m=1}^{M_n} S_n^m}, \quad n=1, 2, \dots, N. \quad (5.26)$$

Розглянемо побудову оптимізаційної задачі розподілу ресурсів рівня «регіональні філії – підприємства»

Як зазначалося вище, дана задача є подібною оптимізаційній задачі розподілу ресурсів рівня «міністерство – регіональні філії» вигляду (5.22 – 5.24), причому розв’язок  $(x_1, x_2, \dots, x_N)$  задачі (5.22 – 5.24) є екзогенною інформацією для задачі розподілу ресурсів рівня «регіональні філії – підприємства».

Розглянемо деяку регіональну філію  $P_n$ . Покладемо  $y_n^m$  – обсяг коштів, який має бути виділений  $m$ -у підприємству  $n$ -ї регіональної філії. Змінні  $y_n^m$  є незалежними змінними, що підлягають визначенню в результаті розв’язання задачі оптимізації поточного рівня ієрархії.

Тоді оптимізаційна задача розподілу обсягів функціонування між підприємствами регіональної філії залізничного транспорту приймає вигляд:

$$\sum_{m=1}^{M_n} \gamma_n^m \frac{C_n^m \exp(k_n^m y_n^m)}{1 + C_n^m \exp(k_n^m y_n^m)} \rightarrow \max, \quad (5.27)$$

де  $\gamma_n^m$  – оцінка значущості  $m$ -го виробничого підрозділу  $n$ -ї регіональної філії;

$k_n^m$  – позитивна константа, що обмежує технологічно значимий результат функціонування даної структури управління;

$C_n^m$  – стала;

$y_n^m$  – обсяг коштів, виділених  $m$ -му підрозділу  $n$ -ї регіональної філії.

За умов:



$$\sum_{m=1}^{M_n} y_n^m = x_n, \quad (5.28)$$

де  $x_n$  – обсяг коштів, виділених  $n$ -й регіональній філії;

$M_n$  – кількість виробничих підрозділів у  $n$ -й регіональній філії.

$$y_n^m \geq 0, m=1, 2, \dots, M_n, n=1, 2, \dots, N. \quad (5.29)$$

$M_n$  – кількість виробничих підрозділів у  $n$ -й регіональній філії;

$N$  – кількість регіональних філій.

При цьому витрати на підтримку досягнутого рівня ефективності вже враховані при розв'язанні задачі вищого рівня ієрархії.

Розглянемо простий приклад застосування моделі (5.22 – 5.24).

Загальна методика розв'язання задачі (5.22 – 5.24)

Аналіз математичної моделі (5.22 – 5.24) показав:

1) задача (5.22 – 5.24) є задачею багатовимірної неперервної нелінійної оптимізації з одним лінійним обмеженням у вигляді рівності.

Тобто, задача (5.22 – 5.24) є задачею нелінійного програмування.

2) функція цілі (5.22) математичної моделі є увігнутою монотонною неперервною, принаймні двічі диференційованою функцією.

Для розв'язання моделі прийнятним є метод множників Лагранжа [9].

Ідея методу множників Лагранжа для розв'язання умовної задачі нелінійного програмування, полягає в заміні початкової задачі (5.22 – 5.24) з обмеженням дещо простішою задачею безумовної оптимізації. Для цього цільову функцію (5.22) замінимо іншою – функцією Лагранжа вигляду:

$$L(x, \mu), x = \{x_1, x_2, \dots, x_N\}, \mu - \text{множник Лагранжа},$$

з більшою кількістю змінних і яка включає в себе умови, що подані як обмеження (5.23). Після такого перетворення подальше розв'язання задачі полягає в знаходженні екстремуму нової функції, на змінні якої не накладено ніяких обмежень – обмеження на невід'ємність змінних  $\{x_1, x_2, \dots, x_N\}$  вважатимемо природними та на даному етапі побудови методу розв'язання не враховуватимемо.

Явний вигляд функції Лагранжа є таким:

$$L(x, \mu) = \sum_{n=1}^N \lambda_n \frac{C_n \exp(k_n x_n)}{1 + C_n \exp(k_n x_n)} + \mu (\sum_{n=1}^N x_n - Z + \sum_{n=1}^N G_n(e^0, \rho_n)), \quad (5.30)$$

Таким чином, від початкової задачі пошуку умовного екстремуму (5.22 – 5.24) переходимо до задачі відшукування безумовного екстремального значення функції (5.22), що визначається за допомогою необхідної умови існування екстремуму.

Для розв'язування задачі необхідно знайти вирази частинних похідних нової цільової функції (5.22) за кожною змінною  $\{x_1, x_2, \dots, x_N, \mu\}$  та прирівняти їх до нуля. В результаті отримаємо систему рівнянь. Її розв'язок визначає так звані стаціонарні точки, серед яких є і шукані екстремальні значення функції.

Розглянемо даний процес більш детально.

Знайдемо частинні похідні функції та прирівняємо їх до нуля.

Загальний вигляд системи частинних похідних функції (5.22) є таким:

$$\begin{cases} \frac{\partial L(x, \mu)}{\partial x_n} = 0, n = 1, 2, \dots, N, \\ \frac{\partial L(x, \mu)}{\partial \mu} = 0 \end{cases} \quad (5.31)$$

Використовуючи правило знаходження похідної від дробу, отримаємо систему рівнянь у явному вигляді:

$$\begin{cases} \frac{\partial L(x, \mu)}{\partial x_n} = \frac{\lambda_n C_n k_n \exp(k_n x_n)}{(1 - C_n \exp(k_n x_n))^2} + \mu = 0, n = 1, 2, \dots, N, \\ \frac{\partial L(x, \mu)}{\partial \mu} = \sum_{n=1}^N x_n - Z + \sum_{n=1}^N G_n(e^0, \rho_n) = 0 \end{cases} \quad (5.32)$$

Перші  $N$  рівнянь системи є нелінійними, останнє – є лінійним.

Розв'язання отриманої системи нелінійних рівнянь здійснюється чисельно за допомогою методу Ньютона [24].

Методика розв'язання задачі (5.30-5.32) є аналогічною.

Отже, представлена модель оптимального розподілу бюджетних коштів між підприємствами залізничного транспорту та їх виробничими підрозділами

являє собою задачу багатовимірної нелінійної оптимізації з обмеженням і вирішується за допомогою методів множників Лагранжа.

Перевагою моделі є те, що вона дозволяє оптимально розподіляти бюджетні кошти на розвиток ресурсного потенціалу на двох структурних рівнях: між регіональними філіями залізничного транспорту та всередині філій між виробничими підрозділами. За основні критерії розподілу беруться значимість підрозділу, оцінка ефективності його функціонування та рівень зносу основних фондів.

Таким чином, бюджетні кошти, в першу чергу, спрямовуються до тих підрозділів АТ «Укрзалізниця», що найбільше потребують розвитку ресурсного потенціалу.

Вищезазначена модель оптимального розподілу бюджетних коштів між підприємствами залізничного транспорту та їх виробничими підрозділами потребує подальших досліджень та апробації на базі даних господарського обліку діючих підприємств залізничного транспорту.

Результати розрахунку з використанням даної моделі розподілу коштів представлено у таблицях 5.10 та 5.11. Розрахунки виконувалися у програмі MS Excel на базі даних підприємств залізничного транспорту.

Сума коштів, що розподіляється державою між регіональними філіями становить 18 250, 087 тис. грн. При цьому витрати, що йдуть на підтримку існуючого рівня розвитку ресурсного потенціалу ( $G_n$ ), визначаються на початковому етапі оптимізації та не враховуються.

Як ми бачимо з таблиці 5.11, найбільша кількість коштів повинна виділятися Львівській (3568,4 тис. грн.) та Одеській залізниці (3421,4 тис. грн.).

Таблиця 5.11 вказує на те, що кошти, виділені на розвиток ресурсного потенціалу РФ «Південна залізниця», розподілилися між двома структурними підрозділами: ВЧДРЕ-3 (1286,809 тис.грн.) та ВЧДРЕ-11 (1762,509 тис.грн.), інші підрозділи не отримали фінансування. Це пояснюється тим, що дані структурні підрозділи мають високу оцінку значимості та відносно низькі початкові рівні ефективності функціонування.

Таблиця 5.10

**Результати розрахунку параметрів моделі розподілу коштів для  
регіональних філій АТ «Укрзалізниця»**

Регіональні філії	Оцінка значущості регіональної філії, $\lambda_n$	Початковий рівень ефективності функціонування регіональних філій, $e^0$	Константи, $C_n$	Оцінки ефективності роботи філій після здійснення фінансування, $e^*$	Обсяг коштів, виділених n-й регіональній філії, $x_n$ , тис. грн.	$\lambda_n * e_n$
Південна залізниця	0,165	0,090	0,100	0,198	<b>3049,3</b>	0,033
Південно-західна залізниця	0,205	0,140	0,160	0,308	<b>2514,5</b>	0,063
Одеська залізниця	0,184	0,150	0,180	0,330	<b>3421,4</b>	0,061
Придніпровська залізниця	0,167	0,180	0,220	0,396	<b>2735,5</b>	0,066
Львівська залізниця	0,177	0,170	0,200	0,374	<b>3568,4</b>	0,066
Донецька залізниця	0,102	0,180	0,220	0,396	<b>2735,5</b>	0,040

Таблиця 5.11

**Результати розрахунку параметрів моделі розподілу коштів для  
структурних підрозділів РФ «Південна залізниця»  
АТ «Укрзалізниця»**

Структурні підрозділи РФ «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця»	Оцінка значущості структурного підрозділу, $\gamma_n^m$	Початковий рівень ефективності функціонування структурного підрозділу, $e^0$	Константи, $C_n$	Оцінки ефективності роботи структурного підрозділу після здійснення фінансування, $e^*$	Обсяг коштів, виділених m-му структурному підрозділу, $u_n^m$ , тис. грн.	$\gamma_n^m * e_n$
1	2	3	4	5	6	7
ВЧДР-2	0,080	0,849	5,62	0,849	0	0,0679

1	2	3	4	5	6	7
ВЧДРЕ-3	0,230	0,790	3,76	0,863	<b>1286,81</b>	0,1985
ВЧДЕ-4	0,160	0,751	3,02	0,751	0	0,1202
ВЧДР-9	0,080	0,805	4,13	0,805	0	0,0644
ВЧДРЕ-11	0,340	0,810	4,26	0,879	<b>1762,51</b>	0,2987
ВЧДР-12	0,110	0,760	3,17	0,760	0	0,0836

Таким чином, у результаті застосування моделі розподілу коштів між структурними одиницями АТ «Укрзалізниця» було виявлено оптимальний розподіл бюджетних коштів між регіональними філіями АТ «Укрзалізниця» та між підприємствами, що входять до складу регіональної філії «Південна залізниця» АТ «Укрзалізниця».

### Список використаних джерел

1. Берсуцький А. Я. Моделі прийняття рішень з управління розвитком ресурсного потенціалу підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня доктора екон. наук: 08.00.11 «Математичні методи, моделі та інформаційні технології в економіці». Донецьк, 2010. 24 с.
2. Воловик Д. В. Теоретичні засади оптимізаційного моделювання ресурсного потенціалу аграрних підприємств. *Українська наука: минуле, сучасне, майбутнє*. 2014. Вип. 19. Ч. 1. С.11-16.
- 3.Said M. Easa. Resource Leveling in Construction by Optimization. *Journal of Construction Engineering and Management*. 1989, Vol. 115. Issue 2. URL: [https://doi.org/10.1061/\(ASCE\)0733-9364\(1989\)115:2\(302\)](https://doi.org/10.1061/(ASCE)0733-9364(1989)115:2(302)).
4. T. Hegazy, M. Kassab, *Resource Optimization Using Combined Simulation and Genetic Algorithms*. Journ. Constr. Engin. Manag. 2003. 129 с.

5. We.org.ua URL: <https://we.org.ua/transport/znachennya-i-mistse-zaliznychnogo-transportu/> (дата звернення 19.11.2019)
6. Ульянченко О. В. Управління ресурсним потенціалом в аграрному секторі: дисертація на здобуття ступеня д-ра екон.наук: 08.00.03 «економіка та управління національним господарством». Харків, 2007. 420 с.
7. Шаманська О. І. Оптимізація ресурсного потенціалу підприємств лікеро-горілчаної промисловості за критерієм максимізації прибутку. *Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання*. 2011. №9. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=696>.
8. Кігель В. Р. Методи і моделі підтримки прийняття рішень у ринковій економіці: монографія. Київ: ЦУЛ. 2003. 200 с.
9. Роббінз С. П., Коултер М. Менеджмент: 8-ме видання: пер. з англ. Москва: Видавничий дім «Вільямс». 2007. 1056 с.
10. Лотов А. В., Поспелова И. И. Многокритериальные задачи принятия решений: учебное пособие. Москва: МАКС Пресс. 2008. 197 с.
11. Kalinichenko L. L., Chupyr O. M., Yanchenko N. V., Bredikhin V. M., Burlaka Ye. O. Evaluating the Rail Transport Resource Potential Development Level. *International Journal of Engineering and Technology*. 2018. Vol 7. No 4. P. 5302–5312.
12. Задоров В. Б., Федусенко Е. В., Федусенко А. О. Застосування методів багатокритеріальної оптимізації до планування вантажних перевезень. *Управління розвитком складних систем*. 2010. Вип. 2. С. 27-30. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss\\_2010\\_2\\_8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Urss_2010_2_8).
13. Шабанов Т. Ю. Повышение эффективности сельскохозяйственного предприятия путем оптимизации ресурсного потенциала (на материалах Челябинской области): дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (АПК и сельское хозяйство)». Челябинск. 2006. 138 с.

14. Новожилова М. В., Беленченко І. В. Методика обоснования комплексной эффективности инвестиционно-строительного проекта. *Восточно-европейский журнал передовых технологий*. 2010. № 1/3 (43). С.14-17.
15. Задоя В. О. Щодо питання оцінки ефективності діяльності залізничного транспорту. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. № 51. С. 99-104.
16. Beck A. Barriers to Entry in Rail Passenger Services: Empirical Evidence for Tendering Procedures in Germany. *European Journal of Transport and Infrastructure Research*. 2011. Iss. 1. P. 20-41.
17. Петров Е. Г., Новожилова М. В., Гребеннік І. В. Методи та засоби прийняття рішень у соціально-економічних системах. Київ: Техніка. 2003. 240 с.
18. Санчес П., Вилланова Д. Эффективность, технические изменения и производительность в европейском железнодорожном секторе: Стохастический подход. *Международный журнал экономики транспорта*. 2000. № 1. С. 55-76.
19. Сінгаєвська М. П. Економічна ефективність на підприємствах залізничного транспорту *Проблеми інформатизації та управління*. 2005. №13. С.105-113.
20. Талавіра Є., Семенік О. Необхідність надання оцінки ефективності роботи підприємств залізничного транспорту в сучасних умовах *Збірник наукових праць ДЕТУТ. Серія «Економіка і управління»*. 2012. № 21-22. Ч. 1. С.84-88.
21. Харченко О. І. Визначення оптимального розподілу капіталовкладень для забезпечення сталого розвитку залізниць. *Наука та прогрес транспорту. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*. 2015. № 2 (56). С.77-87.
22. Новосельская С. А., Ерофеева В. А. Формирование механизма оценки эффективности деятельности структурных подразделений ОАО «РЖД» *Научные проблемы транспорта Сибири и Дальнего Востока*. 2011. №1. С. 65-69.
23. Зайченко Ю. П. Дослідження операцій. Київ: ВІПОЛ. 2000. 392 с.
24. Ляшенко Б.М. Методи обчислень. Житомир: Вид-во ЖДУ. 2014. 228 с.

## 5.5 УПРАВЛІННЯ КРЕДИТУВАННЯМ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ УКРАЇНИ

***О.М. Шентуха***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фінансів та кредиту*

*ORCID: 0000-0002-6117-5125*

*Харківський національний університет будівництва та архітектури*

Аналіз попередніх базових досліджень показує, що роботи у збалансованому та найбільш ефективному кредитуванні підприємств аграрного сектору в Україні проводяться, як правило, без їх належного системного опрацювання. Тому управлінню кредитуванням підприємств аграрного сектору в Україні властива недостатня вивченість і відсутність єдиної злагодженої основи з урахуванням різноманітних чинників ризику. Це нагальна проблема не лише України, але й багатьох зарубіжних країн.

Метою наукової праці є обґрунтування теоретико-методичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо управління кредитуванням підприємств аграрного сектору в Україні. Досягнення поставленої мети дослідження зумовило необхідність вирішення таких завдань:

- дослідити теоретичні основи кредитування підприємств аграрного сектору;
- проаналізувати тенденції розвитку кредитування аграрного сектору в Україні;
- розробити механізм управління кредитуванням підприємств аграрного сектору України.

Об'єкт дослідження – управління кредитуванням підприємств аграрного сектору України.

Предмет дослідження – теоретичні, методичні та практичні засади управління кредитуванням підприємств аграрного сектору в Україні.



Історично сільськогосподарських виробників в Європі почали кредитувати кооперативні банки у середині XIX століття. Перші кооперативи були створені в Німеччині, а точніше на землях, які зараз входять до сучасної Німеччини. Таким чином, по праву батьківщиною кооперативного руху, в тому числі й кооперативних банків, може вважатися Німеччина, де паралельно почали діяти дві моделі – товариства Германа Шульце-Деліча і Фрідріха Вільгельма Райффайзена. Прогресивна ідея фінансової взаємодопомоги населення досить швидко набула популярності у більшості країн Європи, передусім Австрії, Англії, Італії, Російської імперії, Франції [16].

Узагальнюючим підґрунтям руху була реакція на наростаючий руйнівний вплив лихварства на дрібне сільськогосподарське виробництво. Сільські мешканці були найбільш бідною верствою населення, а тому мало представляли інтерес для комерційних банків.

Моделі Ф. Райффайзена та Г. Шульце-Деліча були зорієнтовані на різні соціальні групи суспільства. Модель Райффайзена була зорієнтована на сільських мешканців, у свою чергу модель Шульце-Деліча - на міське населення (робітників, торговців, службовців). Цим можна пояснити те, що моделі Ф. Райффайзена та Г. Шульце-Деліча мали різні принципи побудови, оскільки, очевидно, кооперативні формування мали інтегруватися в різних середовищах.

Після Німеччини кооперативний рух розповсюдився по інших країнах. Кооперативи, в тому числі кредитні, почали поширюватися на землі сучасної Австрії, Франції, Італії.

Кооперативний рух у Сполучених Штатах Америки розпочався ще в середині XIX ст. Однак після багатьох невдалих спроб, починаючи з кінця XIX ст., він майже не існував, за винятком дрібних товариств, і почав оживати лише незадовго до Першої світової війни. У Канаді ідею кооперативного руху поширив відомий канадський журналіст А. Дежарден, який 1900 р. заснував кооператив у своєму містечку Свібек з метою фінансової допомоги біднішим верствам суспільства. Перший кредитний кооператив у Канаді (Народну касу в

місцевості Леві) він заснував 1 грудня 1900 р., а у США — 1909 р. (у Манчестері). Поширення вони набули після закінчення Першої світової війни, у т. ч. завдяки новоприбулим іммігрантам [7].

Як свідчить історичний вітчизняний досвід, в Україні до революції була створена потужна і досить розвинена мережа кооперативних банків та інших кооперативних фінансових установ. На той час в Україні діяли 3092 кредитні та ощадно-позичкові товариства, куди входило понад 1,7 млн. членів. Проте наприкінці 20-х років держава насильно ліквідувала кооперативні банки, які майже повністю задовольняли потреби селян у фінансових ресурсах. У період перебудови в Україні були спроби створити кооперативні банки, першим з яких був кооперативний банк "Таврія", відкритий у Феодосії у 1988 р. Вже у 1990 р. було зареєстровано вісім кооперативних банків. Слід відмітити, що за часів перебудови відбулась підміна понять і під виглядом "кооперативного руху" почалось відродження приватного підприємництва. Тому під назвою "кооперативний банк" створювали перші комерційні банки, які не мали нічого спільного зі справжніми кооперативними банками. У подальшому в процесі банківської реформи так звані "кооперативні банки" були ліквідовані або перереєстровані в комерційні [15].

Після проголошення незалежності у 1991 р. в Україні не було створено жодного кооперативного банку. Причиною цього стало нерозуміння місця і ролі кооперативних банків у національній економіці з боку НБУ та політиків, що виявилось у недосконалості законодавчого регулювання створення і діяльності кооперативних банків [15].

Для дослідження зарубіжного досвіду кооперативного кредитування аграрного сектору було обрано декілька розвинутих країн. Серед них — Німеччина, яка є батьківщиною як кооперативного руху загалом, так і кредитних банків, Нідерланди, Польща, Італія, Австрія.

Кооперативні банки відіграють важливу роль у кредитуванні аграрного сектору Німеччини. Частка кооперативних банків в кредитуванні аграрного сектору складає 50%. Тобто половина кредитного портфелю, половина кредитів в аграрний сектор Німеччини надходять з кооперативних банків.

У Німеччині на сьогодні діє близько 3000 кооперативних банків, у містах їх називають Фольксбанк, а в сільській місцевості – Райффайзенбанк. Основою створення кооперативних банків у Німеччині послужила ідея про «допомогу шляхом самопомоги», що з'явилася більше 125 років назад і ґрунтувалася на принципі самоврядування і солідарної відповідальності. Сьогодні кооперативні банки пропонують універсальний асортимент послуг, незважаючи на те, що їх діяльність зосереджена на безстрокових і ощадних внесках, а також на видачі короткострокових і середньострокових кредитів своїм членам. Необхідно зазначити, що обсяг довгострокових кредитів постійно зростає. Якщо раніше членами кооперативного банку були ремісники, особи, які займалися промислом, і фермери, то нині основна маса – працівники і службовці [9].

Кооперативні банки в Нідерландах представлені локальними кооперативними банками та центральним кооперативним інститутом - Рабобанк (Rabobank). Останній є потужною фінансовою установою та сильним гравцем у світі. Однією з головних функцій Рабобанку є регулювання ліквідності та представлення кооперативних банків, які одночасно є власниками Рабобанку.

Місцеві відділення Рабобанку - це незалежні кооперативні банки, кожний з яких обслуговує власну територію, здійснюючи операції від імені своїх клієнтів, що там мешкають. Будучи окремим кооперативним інститутом (структурно організований за принципом «всі підпорядковуються одному»), Рабобанк Нідерландів представляє інтереси місцевих відділень і управляє їх ліквідними активами. Спочатку банк був зорієнтований виключно на потреби аграрного сектору. Зараз він обслуговує майже всі галузі економіки Нідерландів [9].

Згідно офіційного звіту до банку входить 106 місцевих банків з мережею у 506 відділень («branchoffices»). Кількість членів-власників банку складає 1,9 млн. осіб. Цікавим є визначення офіційної мети фінансової установи - бути лідируючим, зорієнтованим на споживача кооперативним банком у Нідерландах і лідируючим банком на ринку аграрного виробництва у світі. Лідирування на власному ринку є безперечним - 84 % ринку фінансування аграрного виробництва та виробництва їжі [14].

Кооперативні банки відіграють важливу роль у фінансуванні аграрного сектору Польщі та сільських територій. Кооперативний банкінг у Польщі має понад 160-річну традицію. Він розпочався з ініціатив освічених людей, які, створюючи організації самопомоги, намагалися полегшити долю найбідніших селян. Ці ініціативи називаються докооперативними формами кредитної організації. З часом були створені перші польські ощадно-позикові кооперативи. На хід їх розвитку впливали такі фактори, як політична, соціально-економічна ситуація та правове середовище. Однак, незважаючи на різноманітність форм та організаційних принципів, їх об'єднувала головна мета - боротьба з лихварством. Нинішнім спадкоємцем цих кооперативів є кооперативні банки [17].

На кінець грудня 2018 року в Польщі діяло 549 кооперативних банків, з них 349 були пов'язані з BPS SA у Варшаві та 196 з SGB-Bank SA у Познані. Місія кооперативного банку полягає у ефективному задоволенні фінансових потреб клієнтів в умовах індивідуальної та інституційної напруженості у місцевому середовищі.

Сучасний банківський сектор Італії включає Banche Popolari (BPs) (аналог німецьких «народних банків» – модель Г. Шульце-Деліча) і Banche di Credito Cooperativo (BCCs; модель, що діє за принципами В. Райффайзена). Основна відмінність класичних моделей полягає у тому, що міські кооперативи Г. Шульце-Деліча (у подальшому Volksbanken – «народні банки») формували позичковий фонд за рахунок вкладів від своїх членів, а товариства В.

Райффайзена аналогічний фонд створювали на основі державної позики, взятої під солідарну відповідальність усіх членів («позикове коло»).

Якщо, приміром, сучасні кооперативні банки Німеччини мають єдину систему «народних» і райффайзенбанків, які мало чим відрізняються між собою, то Banche Popolari й Banche di Credito Cooperativo зберегли окремі класичні ознаки [9].

Система кооперативних банків Австрії представлена народними банками і райффайзенбанками. Нині кожний другий австрієць користується послугами кооперативних банків, які займають близько 25% фінансового ринку. Особливістю функціонування кооперативних банків Австрії є те, що значну перевагу мають райффайзенбанки.

Система райффайзенбанків Австрії має три рівні - місцевий, регіональний і національний. Місцевий репрезентують 560 кооперативних банків із 2300 відділеннями, навколо яких об'єднано 2,1 млн. членів і близько 4 млн. клієнтів. Вони є основними власниками регіональних банків, які функціонують у федеральних землях Австрії і формують другий рівень системи. Останній, третій рівень, уособлює Центральний кооперативний банк Австрії, що знаходиться у Відні і є третім за величиною австрійським банком [9].

В сучасних умовах аграрний сектор економіки України є одним із основних структуроутворюючих секторів її розвитку, оскільки формує засади збереження суверенності держави, сприяє розвитку пов'язаних галузей економіки, впливає на добробут населення та розвиток сільських територій. Кількість діючих підприємств, які функціонують в аграрному секторі економіки України, станом на 2019 р. дорівнювала 75450 одиниць, з яких 0,1% - суб'єкти великого підприємництва, 3% - середнього підприємництва, 96,9% - малого підприємництва, з них 86,9% - суб'єкти мікропідприємництва.

Поступово зростає вартість створеного ВВП у сільському господарстві, з 239,8 млрд. грн. у 2015 р. до 356,8 млрд. грн. у 2019 р. (рис. 5.10), але його частка в загальній сумі знизилася, з 12,1% у 2015 році до 8,97% у 2019 році [5].

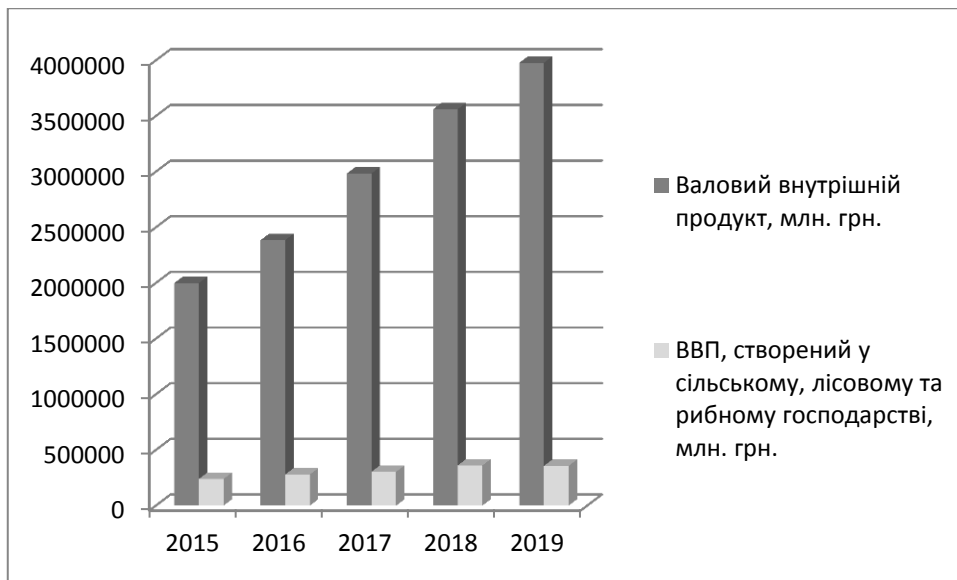


Рис. 5.10. Динамічний тренд ВВП, створеного у сільському, лісовому та рибному господарстві, та ВВП України у 2015-2019 рр.

У структурі ВВП галузь у 2019 році поступається лише галузям за кодом економічної діяльності «оптова і роздрібна торгівля», частка якої становить 13,2%, та «переробна промисловість» (10,8 %) [5]. Одним із ключових параметрів розвитку аграрного сектору України є його обсяг, який оцінюється через індекс сільськогосподарської продукції, яка є грошовим вираженням вироблених протягом певного періоду продуктів землеробства і тваринництва незалежно від того, спожиті вони у самих господарствах, чи реалізовані (рис. 5.11).

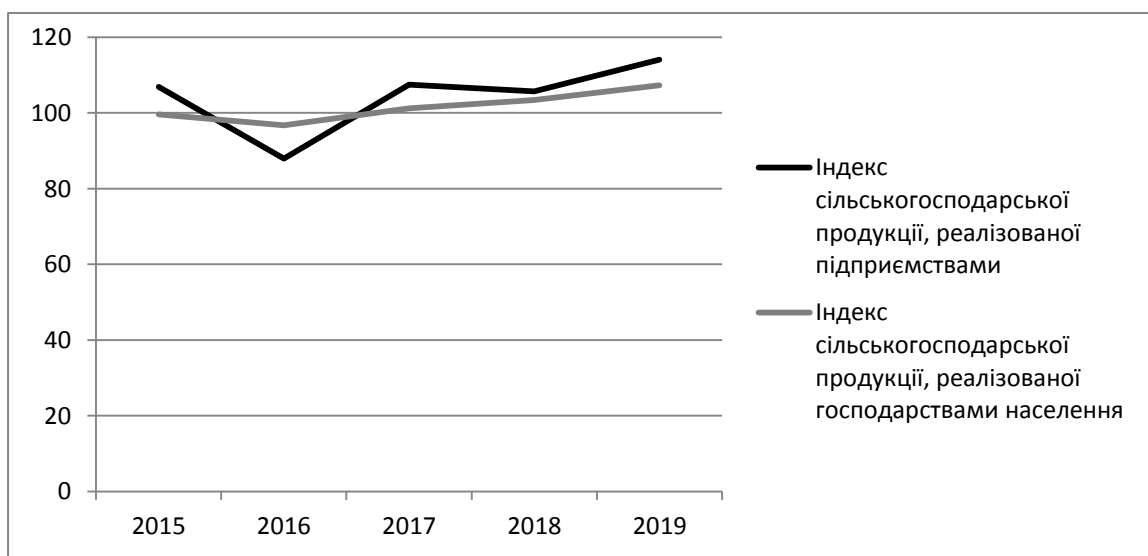


Рис. 5.11. Динаміка індексів сільськогосподарської продукції в Україні у 2015-2019 рр.

У структурі виробництва сільськогосподарської продукції найбільшу частку виробництва забезпечує сільське господарство – 96,37%, лісове та рибне господарство відповідно 3,35% та 0,28% (рис. 5.12).

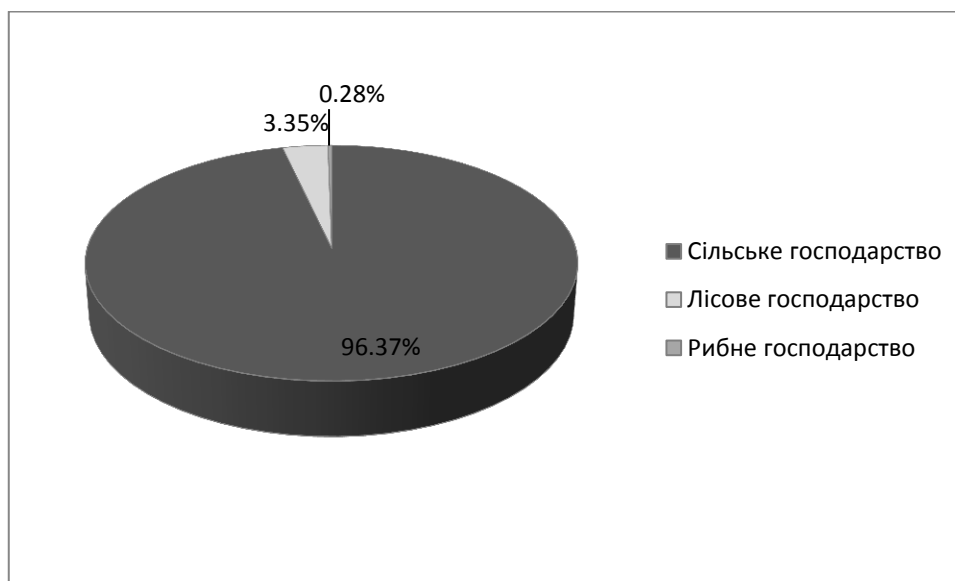


Рис. 5.12. Структура обсягу виробленої продукції у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2019 році, %

Найважливішою умовою розвитку аграрного виробництва є забезпечення його ефективності. Автором у табл. 5.12 згідно офіційних даних [5] розраховано динаміку показників рентабельності діяльності аграрних підприємств.

Як свідчать дані табл. 5.12, діяльність сільськогосподарських підприємств у порівнянні з іншими галузями національної економіки є рентабельною, проте, рівень цього показника є нестабільним у просторовому часі та коливається від 18,3% у 2018 р. до 30,4% у 2015 р. Негативним моментом є зменшення частки прибуткових підприємств. Автором звертається увага на значно вищі показники рівня рентабельності операційної діяльності підприємств, які за період дослідження коливались від 13,7% у 2018 р. до 43,0% у 2015 р., що свідчить про суттєвий негативний вплив фінансово-інвестиційної діяльності підприємств на формування чистого прибутку.

**Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств  
аграрного сектору національної економіки**

Рік	Чистий прибуток (збиток), млн. грн.	Підприємства, які отримали чистий прибуток		Підприємства, які отримали чистий збиток		Рівень рентабельності, %	
		у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн.	у % до загальної кількості підприємств	фінансовий результат, млн. грн.	усієї діяльності	операційної діяльності
2015	101912,2	88,9	127525,5	11,1	25613,3	30,4	43,0
2016	89330,8	88,4	102230,4	11,7	12899,6	24,9	32,7
2017	78786,1	86,7	92072,7	13,3	78457,7	18,7	23,5
2018	71002,6	86,2	115781,7	13,8	22933,2	18,3	13,7
2019	93255,4	83,0	93935,8	17	22526,3	19,2	16,1

Основною причиною зниження рентабельності є висока вартість фінансових ресурсів, залучених виробниками у господарську діяльність, а також низький рівень їх інвестиційної активності фінансовому ринку.

Можемо спостерігати підвищення витрат на виробництво сільськогосподарської продукції: за даними офіційної статистики у 1,9 рази за період 2015-2019 рр. [5], що представлено на рис. 5.13.

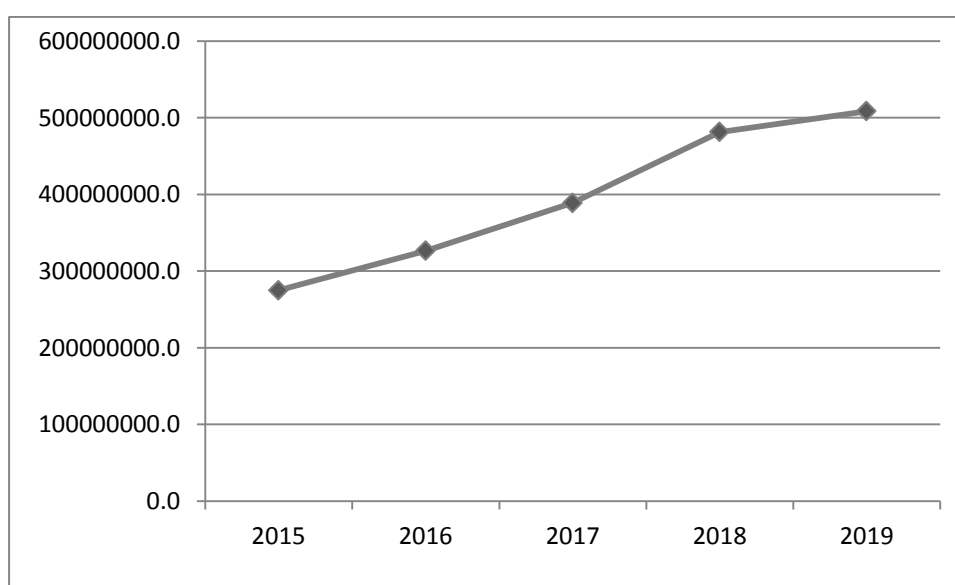


Рис. 5.13. Динаміка витрат на виробництво сільськогосподарської продукції підприємствами України, 2015-2019 рр., тис. грн.



Значне зростання витрат на виробництво сільськогосподарської продукції, відображене на рис. 4, пояснюється: здорожчанням матеріально-технічних ресурсів, найчастіше імпортних (паливно-мастильних матеріалів, засобів живлення та захисту рослин), ціна яких напряму залежить від курсу національної валюти; зменшенням обсягів державного фінансування; підвищенням податкового навантаження; суттєвого зростання орендної плати за оренду земельних ділянок (паїв) під впливом високої конкуренції та ін. На збільшення витрат, як неодноразово зазначали відомі вчені суттєво впливає диспаритет між цінами на технологічно необхідну продукцію сільського господарства і продукцію промислових галузей [19].

На рис. 5.14 за даними джерела [5] представлено динаміку середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському господарстві.

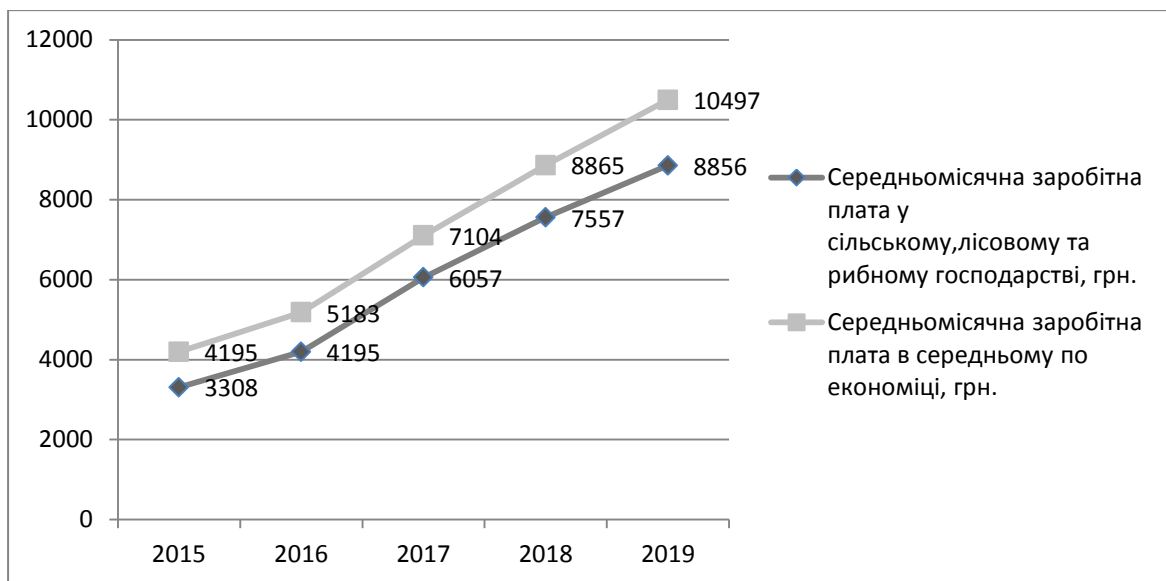


Рис. 5.14. Динаміка середньомісячної заробітної плати штатних працівників у сільському, лісовому та рибному господарстві та в середньому по економіці

Середньомісячна заробітна плата штатних працівників у сільському господарстві України залишається низькою, особливо в аграрному секторі економіки, де цей показник є суттєво нижчим, ніж у середньому по іншим

галузям економіки (рис. 5.14). Тобто, заробітна плата не виконує відтворювальної та стимулюючої функцій. Так, у 2015-2019 рр. середньомісячна номінальна заробітна плата у сільському господарстві була нижче, ніж в цілому по економіці України.

На основі джерела [5] автором представлена динаміка чисельності зайнятого населення в галузі за 2015-2019 рр., яка наведена на рис. 5.15.

Відповідно до рис. 5.15, спостерігається загальне скорочення чисельності зайнятого населення у сільському господарстві – з 642,6 тис. осіб у 2015 році до 610,1 тис. осіб у 2019 році.

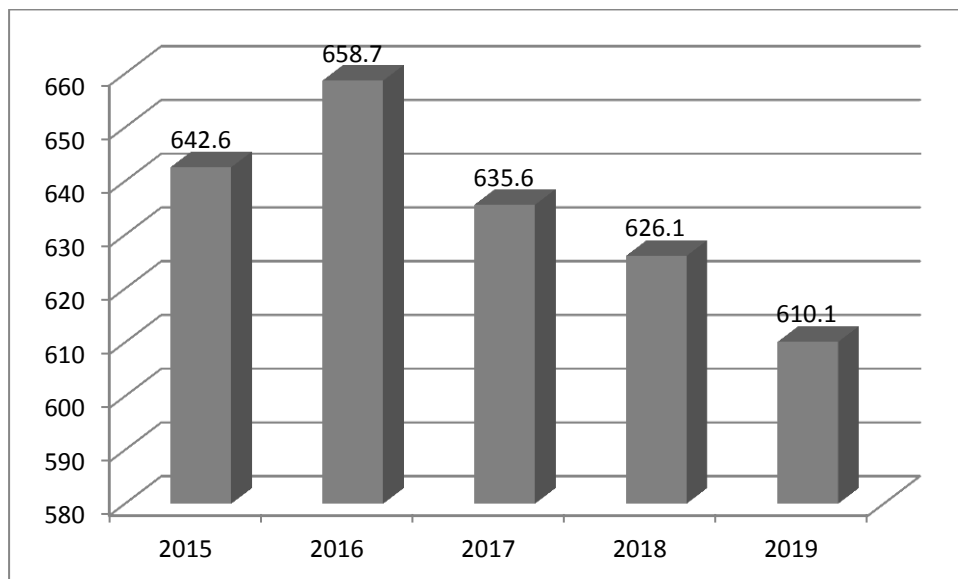


Рис. 5.15. Динаміка чисельності зайнятого населення в сільському, лісовому та рибному господарстві

Аграрний сектор є одним з секторів економіки України, що найбільш активно розвиваються. Рентабельність сільськогосподарського виробництва продукції сільського господарства за підсумками 2019 року становила 19,2%. Цей сектор економіки приносить відчутні прибутки своїм власникам і відображає значну частку (8,97%) у виробництві внутрішнього валового продукту країни.

Кредитування підприємств аграрного сектору багатьма комерційними банками останнім часом розглядається як цікавий та перспективний напрямок.

При цьому найбільш затребуваними фінансовими продуктами для підприємств АПК є: сезонні кредити на вирощування сільськогосподарських культур, інвестиційні на придбання сільськогосподарських активів, кредити для агробізнесу (довгострокові фінансові продукти (на 5-7 років), спрямовані на розширення бізнесу), а також фінансовий лізинг сільськогосподарської техніки.

Розглядаючи діяльність банків країн із найвищою питомою вагою позичкових коштів в аграрному капіталі, доцільно виділити такі країни, як Англію і Німеччину відповідно – близько 50%, Францію – понад 40%, Італію та Бельгію – понад 30%. У країнах Європейського Союзу 40% господарств повністю залежать від залучення позичкових коштів і лише 25% фермерських господарств обходиться без банківських кредитів.

В Україні ліцензію Національного банку України на здійснення банківських операцій станом на 1.12.2020 р. мали 74 банки, і лише близько 15 практикують у своїй діяльності надання послуг з агрокредитування [12]. На них наразі припадає до 80% сільськогосподарських позик. Кредитний портфель в аграрній сфері сягає майже 6% загального кредитного портфеля банків. Однак проблема полягає в тому, що в Україні немає жодного спеціалізованого аграрного банку, в якому частка кредитів для сільського господарства у структурі кредитного портфеля становила б понад 50% [4].

Якщо проаналізувати сучасний ринок, то основними надавачами кредитів, окрім банків, виступають ще й кредитні спілки і так звані учасники маркетингових ланцюжків (компанії-виробники різних видів продукції – насіння, техніки тощо).

Загальна кількість суб'єктів господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві у 2019 році становила 75450, з них 50239 – підприємства та 25211 – фізичні особи-підприємці. Найбільше їх знаходиться в Одеській, Миколаївській, Дніпропетровській, Кіровоградській, Запорізькій, Херсонській областях. Основний вид діяльності – рослинництво (78% від загального обсягу виробленої продукції), овочівництво (19%), тваринництво (менш ніж 3%) [5].

Щодо сучасного стану кредитування сільськогосподарських підприємств в Україні, слід відмітити, що обсяги кредитування сільського, лісового та рибного господарства в Україні на кінець 2019 року становив 61,6 млрд. грн., що на 27,2% більше, ніж на кінець 2015 року (рис. 5.16).

Частка аграрних кредитів в кредитному портфелі банків з кожним роком збільшується, а підприємства аграрного сектора вважаються одними з найбільш дисциплінованих платників боргів, що виникають.

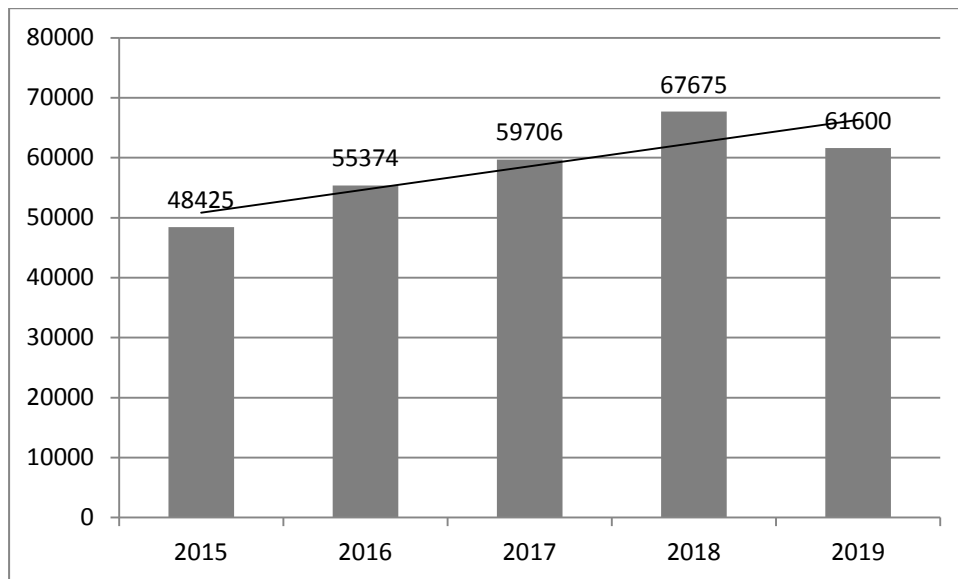


Рис. 5.16. Обсяг кредитів, наданих суб'єктам господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві, млн. грн. [12]

Сільськогосподарська та харчова галузі України стали привабливими для комерційних банків тільки з 2011 року.

В основному кредити, які були надані за цей час, – це кредити великим сільськогосподарським підприємствам і агрохолдингам. Малих фермерських господарств, представлених в кредитних портфелях банків, недостатньо. Питома вага кредитів, наданих суб'єктам господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві, у загальному обсязі кредитів зросла з 6,1% у 2015 році до 8,3% у 2019 році (рис. 5.17).

Розглядаючи структуру банківського кредитування за строками, слід відзначити, що починаючи з кінця 2017 року переважають кредити, надані терміном від 1 до 5 років (табл. 5.13).

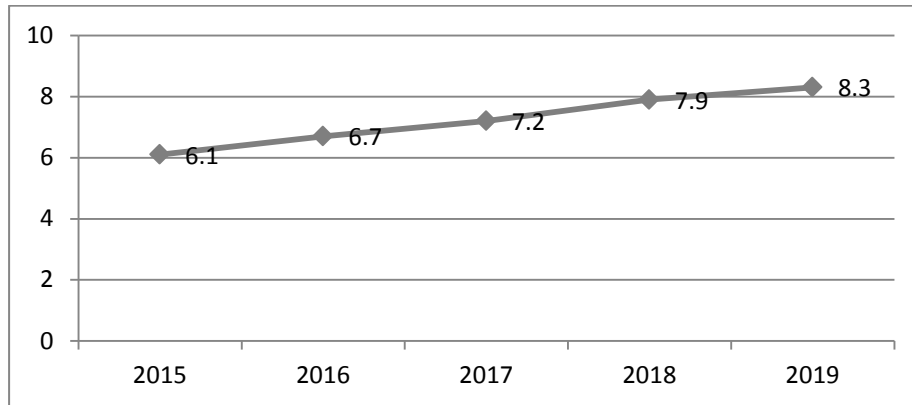


Рис. 5.17. Питома вага кредитів, наданих суб'єктам господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві, у загальному обсязі кредитів, % [12]

Таблиця 5.13

**Розподіл кредитів у сільському, лісовому та рибному господарстві за строками погашення, млн. грн. [12]**

Роки	До 1 року	1-5 років	Більше 5 років
2015	22059	20357	6008
2016	24486	19781	11107
2017	18008	22972	18726
2018	24570	30242	12863
2019	26659	31247	3664

За даними Національного банку України процентні ставки за кредитами сільськогосподарським підприємствам (без урахування овердрафту) наведені в таблиці 5.14. В середньому ставка зменшилася з 20,2% на кінець 2015 року до 16,4% на кінець 2019 року.

Таблиця 5.14

**Процентні ставки за кредитами суб'єктам господарювання у сільському, лісовому та рибному господарстві, % [12]**

Показники	2015	2016	2017	2018	2019
Процентна ставка за залученими кредитами, %	20,2	18,4	16,3	17,7	16,4
- у національній валюті	23	20,4	17,7	20,5	19,7
- в іноземній валюті	10,7	10,7	7,3	6,9	6,5

Провідними банками з надання агрокредитів є ПАТ «Райффайзенбанк Аваль», ПАТ «Прокредитбанк» та ПАТ «Приватбанк». Комерційні банки, які надають значний обсяг кредитів підприємствам аграрного сектору, представлені у таблиці 5.15 [12].

Таблиця 5.15

**Кредити, надані суб'єктам господарювання сільського господарства  
станом на 1.10.2020 р., тис. грн.**

Банк	Сума, тис. грн.
Райффайзенбанк Аваль	13191777,38
Прокредитбанк	9594097,73
Приватбанк	6563618,72
Креді Агріколь	5702799,11
ОТР-банк	3906487,66
ПУМБ	3718803,95
Альфа-банк	2976206,12
Ощадбанк	2958778,85
Південний	2381919,92
Укрексімбанк	2064206,65
Кредобанк	1882570,17
Таскомбанк	1851690,87
Укрсиббанк	1629942,9
Мегабанк	1267333,29
Альянс	468321,18
Промінвестбанк	346614,49

Відносно застави варто сказати, що на сьогодні банківські установи висувають більш високі вимоги до заставного майна, ніж раніше. Використовуючи спеціальні програми фінансування під заставу подвійних складських розписок (свідоцтв), підприємство може отримати суму фінансування.

До спеціальних пропозицій банків для аграріїв можна також віднести вексельне фінансування (з відстрочкою платежу), коли фінансується придбання засобів захисту рослин за допомогою авалування векселів.

При цьому агровиробникам надається можливість придбати товари (засоби захисту рослин) у компанії-партнера банку на умовах відстрочки платежу.

Серед спеціальних програм для аграріїв можна також виділити фінансування будівництва елеваторних комплексів, страхування від неврожаю, інші партнерські програми кредитування для сільськогосподарських виробників (придбання техніки, поповнення обігових коштів та ін.).

Основними проблем кредитування сільськогосподарських товаровиробників можна відзначити: утримання розвитку кредитування через високу ціну кредиту, відсутність гарантій повернення кредиту, відсутність надійного позичальника. Значний ризик неповернення кредитів змушує банки встановлювати високу процентну ставку. Таким чином, дрібні та середні сільгоспвиробники в Україні мають недостатній доступ до банківського кредитування.

Як було визначено вище, основною проблемою сільськогосподарських товаровиробників можна відзначити недостатній рівень капітального інвестування через високу ціну кредитування – процентну ставку за банківськими кредитами, що надаються суб'єктам господарювання сільського, лісового та рибного господарства (табл. 5.16).

Ефективним методом оцінки впливу процентної ставки за банківськими кредитами є статистичний метод, який являє собою систему заходів, що визначає залежність рівня капітальних інвестицій підприємств АПК від рівню процентної ставки за банківськими кредитами.

У таблиці 5.16 наведена динаміка капітальних інвестицій підприємств АПК та процентної ставки за банківськими кредитами, що надаються суб'єктам господарювання сільського, лісового та рибного господарства за 2012-2019 рр.

**Динаміка капітальних інвестицій підприємств АПК та процентної ставки за банківськими кредитами, що надаються суб'єктам господарювання сільського, лісового та рибного господарства [5; 12]**

Рік	Капітальні інвестиції підприємств сільського, лісового та рибного господарства, млн. грн.	Процентна ставка за банківськими кредитами, що надаються суб'єктам господарювання сільського, лісового та рибного господарства
2012	19205,8	0,176
2013	18919,1	0,152
2014	18582,4	0,201
2015	29798,5	0,202
2016	50319,6	0,184
2017	64084,1	0,163
2018	66576,3	0,177
2019	59910,1	0,164

Лінійна кореляційна залежність між рівнем капітальних інвестицій підприємств АПК (у) та рівнем процентної ставки за банківськими кредитами (х) розраховується за допомогою коефіцієнта кореляції за допомогою методів математичного моделювання із застосуванням програми MS Excel.

Лінійний кореляційний зв'язок передбачає співставлення результатів розрахунку інтервалам значення коефіцієнтів кореляції (табл. 5.17).

Нульовою називається кореляція за відсутністю зв'язку змінних. Проте нульова загальна кореляція може свідчити лише про відсутність лінійної залежності, а не взагалі про відсутність будь-якого статистичного зв'язку.

Порівнюючи отримані результати розрахунку коефіцієнту кореляції (-0,556716308) протягом 2012-2019 рр. із шкалою інтервалів (табл. 5.17), можна зазначити, що залежність висока і негативна.

Це свідчить про те, що існує лінійна залежність між показниками рівню капітальних інвестицій підприємств АПК (у) та рівню процентної ставки за банківськими кредитами (х).



## Шкала інтервалів коефіцієнта кореляції

Кореляція	Негативна	Позитивна
Відсутня	- 0,09 до 0,0	0,0 до 0,09
Низька	- 0,3 до - 0,1	0,1 до 0,3
Середня	- 0,5 до - 0,3	0,3 до 0,5
Висока	- 1,0 до - 0,5	0,5 до 1,0

$$r = -0,556716308.$$

Наявність зв'язку капітальних інвестицій підприємств АПК та процентної ставки за банківськими кредитами представлена діаграмою (рис. 5.18).

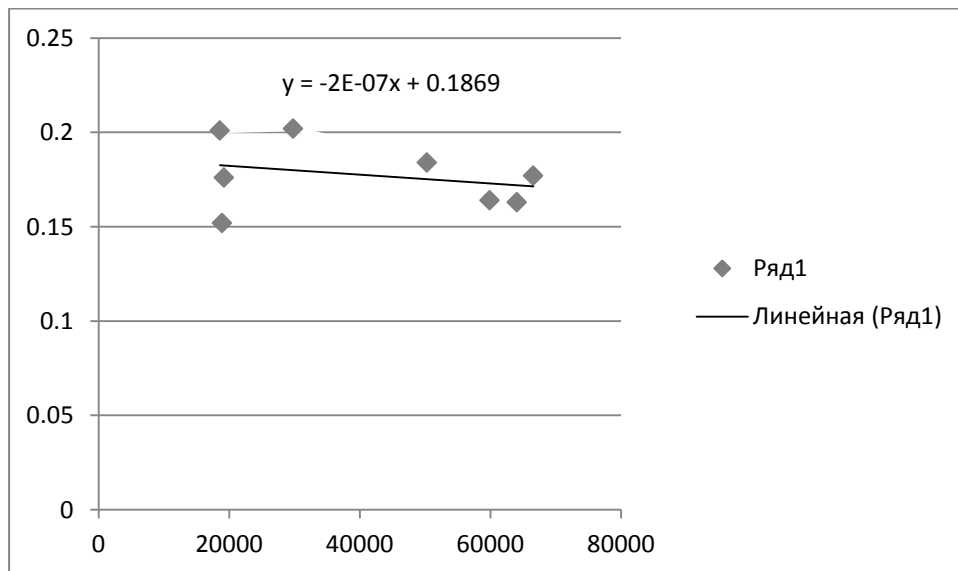


Рис. 5.18. Лінійна залежність «Капітальні інвестиції-процентна ставка»

Результати регресійного аналізу залежності «капітальні інвестиції-процентна ставка» наведені у таблиці 5.18.

Таблиця 5.18

## Результати регресійної статистики

Показники	Значення
Множинний R	0,278358154
R-квадрат	0,077483262
Нормований R-квадрат	-0,076269528
Стандартна похибка	22257,39071
Спостереження	8

Результати дисперсійного аналізу наведені у таблиці 5.19.

Таблиця 5.19

### Дисперсійний аналіз

Показники	df	SS	MS	F	Значимість F
Регресія	1	249651045,7	249651045,7	0,50394703	0,504411896
Залишок	6	2972348648	495391441,4		
Разом	7	3221999694			

Отже, використовуючи модель «капітальні інвестиції-процентна ставка», можна зробити висновки відносно того, що існує лінійна залежність між розвитком підприємств АПК та ціною кредитних коштів.

Практична цінність використання моделі «капітальні інвестиції-процентна ставка» полягає не тільки у застосуванні економіко-математичного моделювання, а й в усвідомленні необхідності різноманітного планування управлінських рішень у фінансовій діяльності підприємств АПК та пошуку інших джерел залучених коштів для свого розвитку, зокрема, за рахунок розвитку кооперативних аграрних банків в Україні.

Отже, вище було виявлено залежність розвитку підприємств аграрного сектору (капітальних інвестицій) від вартості кредитних коштів (процентної ставки за банківськими кредитами). Для вирішення цієї проблеми пропонується включення до банківської системи України важливої частини - аграрних кооперативних банків.

Важливим для розбудови системи кооперативних банків в Україні є участь держави в цьому процесі. Вихідним буде усвідомлення населенням можливостей утворення кооперативних банків, потім поступове накопичення капіталу цими банками. За нинішнього законодавства для створення банку необхідною умовою є мінімальний статутний капітал у розмірі 200 млн. грн. (донедавна було 500 млн. грн.). Дана норма стримує утворення нових комерційних банків, не кажучи вже про утворення кооперативних.

На нашу думку, важливою тенденцією у розвитку фінансового сектору України має стати поступова трансформація кредитних спілок у кооперативні

банки з юридичним закріпленням їхнього статусу. Найбільшою перепорою, яка може стати на цьому шляху, - розмір мінімального розміру статутного та регулятивного капіталу для банку, закріплена статтею 31 Закону України «Про банки та банківську діяльність» [13]. Відповідно до цієї норми закону мінімальний розмір статутного капіталу банку на момент створення не може бути менше 200 млн. грн.

Оскільки основним мотивом діяльності комерційних банків є економічний прибуток, а перед кооперативними стоять інші цілі на першому місці, то очевидно, що економічна ефективність останніх є нижчою. Однак, при цьому варто відмітити, що при меншій економічній ефективності кооперативних банків у порівнянні з акціонерними, призводить до їх вищої соціальної ефективності. Є важливою проблемою знаходження балансу між цими двома показниками - кооперативні банки є чудовим інструментом для досягнення цієї цілі.

Проблемою залишається те, що значний сегмент, а саме дрібні та середні сільськогосподарські виробники залишаються поза увагою комерційних банків, які складають монотонне ядро банківської системи. Банківська система не здатна задовольнити їх потреби в фінансових ресурсах. Причина є досить банальною - відсутність будь-якого контакту з потенційними клієнтами (присутність банків у сільській місцевості дуже низька) та високий рівень процентної ставки за банківськими кредитами. Дрібні та середні сільськогосподарські виробники майже не мають доступу до фінансових ресурсів. З іншої сторони, для банків ці клієнти не є привабливими з огляду на низький рівень кредитоспроможності та можливості надання застави.

Кооперативні банки є значним роботодавцем, що робить їх функціонування додатковим соціальним фактором. Оскільки вони широко присутні в сільській місцевості, то це є ще однією перевагою. А відповідно, в економічних реаліях українського села, даний факт може слугувати додатковим фактором покращення соціального становища.

Потреба у створенні кооперативних банків зумовлена тим, що:

- як свідчить зарубіжний досвід, це одне з основних джерел фінансування аграрного сектору та малого та середнього бізнесу;

- зарубіжні кооперативні банки стійко перенесли світову фінансову кризу 2008-2009 років (не останню роль зіграла консервативна менш ризикована бізнес-модель банків). Україні необхідна наявність подушки безпеки фінансової системи, якою виступили кооперативні банки в певних країнах під час фінансової кризи і, таким чином, структурно диверсифікувати банківську систему країни;

- дозволить розширити доступ до банківських послуг у сільській місцевості. Як наслідок, залучити сільських мешканців до сучасних тенденцій розвитку.

Відповідно до чинного законодавства України кооперативні банки створюються за принципами територіальності і поділяються на місцеві та центральні кооперативні банки. Мінімальна кількість учасників місцевого (у межах області) кооперативного банку має бути не менше 50 осіб. У разі зменшення кількості учасників і неспроможності кооперативного банку протягом одного року збільшити їх кількість до мінімальної необхідної кількості діяльність такого банку припиняється шляхом зміни організаційно-правової форми або ліквідації.

Учасниками центрального кооперативного банку є місцеві кооперативні банки. До функцій центрального кооперативного банку належать централізація та перерозподіл ресурсів, акумульованих місцевими кооперативними банками, а також здійснення контролю за діяльністю кооперативних банків регіонального рівня.

Статутний капітал кооперативного банку поділяється на паї. Кожний учасник кооперативного банку незалежно від розміру своєї участі у капіталі банку (паю) має право одного голосу. Прибутки або збитки кооперативного банку за результатами фінансового року розподіляються між учасниками пропорційно розміру їх паю [3].

Подібне визначення терміна “кооперативний банк” дає Господарський кодекс України. Так, згідно зі статтею 338 «Кооперативний банк – це банк, створений суб’єктами господарювання, а також іншими особами за принципом територіальності на засадах добровільного членства та об’єднання пайових внесків для спільної грошово-кредитної діяльності. Відповідно до закону можуть створюватися місцеві та центральний кооперативні банки» [3].

Кооперативний банк за функціями, методами і технологіями діяльності майже не відрізняється від комерційного банку. Проте є істотна різниця, яка полягає в тому, що його діяльність побудована за принципом фінансової кооперації і на дещо інших правових засадах (табл. 5.20).

Таблиця 5.20

**Основні характеристики локальних кооперативних банків**

Ознаки	Характеристики
Соціальна мета	Взаємодопомога членів, економічний самозахист на ринку фінансових послуг
Економічна мета	Надання фінансових послуг учасникам (членам), які одночасно є власниками та клієнтами
Статус	Неприбуткова організація
Організаційна форма	Кооператив
Управління	Кожен учасник має право одного голосу незалежно від частки у пайовому капіталі
Власники	Всі учасники (члени). Членство відкрите. Не менше 1000 учасників.
Капітал	Початковий пайовий капітал (200 млн. грн.) постійно зростає за рахунок нових членів та резервів.
Персонал	Не більше 25 осіб
Клієнти	Члени-власники
Види послуг	Банківські послуги, додаткові не фінансові послуги
Пріоритетні сектори	Сільське господарство, дрібний бізнес, домашні господарства
Системний розвиток	Місцеві банки – Регіональні банки – Центральний кооперативний банк
Законодавче регулювання	Кооперативне та банківське законодавство
Державна підтримка	Звільнення від частини податків, надання пільгових державних кредитів

Система аграрних кооперативних банків має будуватися за принципом знизу вверху і складатися з трьох рівнів, кожен з яких має відповідні функції (рис. 5.19).

Однак поряд з перевагами функціонування кооперативних банків є також і недоліки, що притаманні їх діяльності в Україні, а саме:

1) відсутність історичного досвіду функціонування кооперативних банків у незалежній Україні;

2) складна процедура створення кооперативних банків у порівнянні з банками, що створені у вигляді акціонерних товариств;

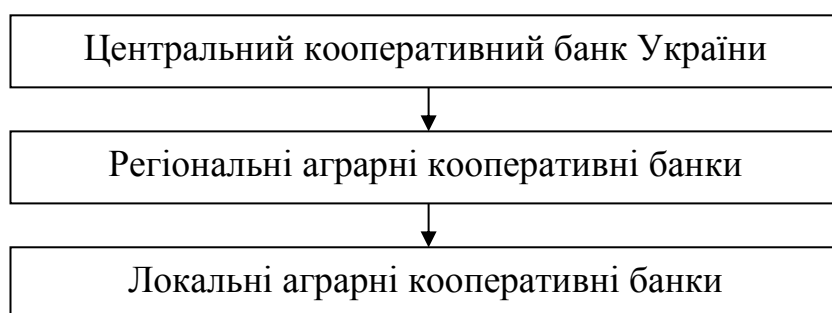


Рис. 5.19. Система аграрних кооперативних банків

3) більш складна процедура управління кооперативним банком, оскільки всі засновники є рівними між собою і не мають права вирішального голосу, що може інколи призводити до неможливості прийняття консолідованих та погоджених рішень;

4) відсутність нормативних та законодавчих норм регулювання діяльності кооперативних банків в Україні, що враховували б специфіку діяльності цих установ;

5) обмеженість діяльності кооперативних банків лише певною територією.

Особливість кооперативних банків відображаються в їх орієнтації на роздрібний банкінг. Основними їх клієнтами виступають фізичні особи-

підприємці, малі та середні підприємства, фермери. Переважно кооперативні банки зорієнтовані на обслуговування сільських територій.

Кооперативні банки зорієнтовані на регіональне обслуговування клієнтів. Діючи в різних регіонах, переважно, сільській місцевості, кооперативні банки не виступають в ролі конкурентів, а радше партнерами.

Враховуючи описані особливості, можна підсумувати, що кооперативним банком вважається фінансова установа, яка має наступні ознаки - відмінності від комерційних банків є:

- обслуговування власних членів ;
- основна мета - задоволення потреб власників у фінансових послугах, а не максимізація прибутку;
- регіональний характер.

Висновки: з метою формування ефективного механізму управління кредитування підприємств аграрного сектору України пропонується:

1. Було визначено, що основними проблемами кредитування підприємств аграрного сектору є: утримання розвитку кредитування через високу ціну кредиту, відсутність гарантій повернення кредиту, відсутність надійного позичальника. Значний ризик неповернення кредитів змушує банки встановлювати високу процентну ставку. Таким чином, дрібні та середні сільгоспвиробники в Україні мають недостатній доступ до банківського кредитування.

2. Було виявлено залежність розвитку підприємств аграрного сектору (капітальних інвестицій) від вартості кредитних коштів (процентної ставки за банківськими кредитами). Для вирішення цієї проблеми пропонується включення до банківської системи України важливої частини - аграрних кооперативних банків.

3. Запропонована система аграрних кооперативних банків має будуватися за принципом знизу вгору і складатися з трьох рівнів, кожен з яких має відповідні функції.

4. Було відзначено, що особливість кооперативних банків відображається в їх орієнтації на роздрібний банкінг, основними їх клієнтами виступають фізичні особи-підприємці, малі та середні підприємства, фермери. Переважно кооперативні банки зорієнтовані на обслуговування сільських територій. Діючи в різних регіонах, переважно, сільській місцевості, кооперативні банки не виступають в ролі конкурентів, а радше партнерами.

### Список використаних джерел

1 Артем'єва О.О. Банківське кредитування АПК: сучасний стан та перспективи розвитку. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. Вип. 21, част. 1. С. 13-18.

2 Артеменко Д.А. Проблеми та перспективи банківського кредитування сільськогосподарського підприємництва. *Ефективна економіка*. 2020. №7. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/203.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/203.pdf) (дата звернення 15.03.2021 р.).

3 Главацький Т.Я. Цивільно-правовий статус кооперативних банків в Україні. *Університетські наукові записки*. 2018. №65. С. 57-65.

4 Гомза В.М. Сучасний стан кредитування аграрних підприємств: проблеми та шляхи їх вирішення. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2014. Вип. 6, част. 2. С. 137-141.

5 Державна служба статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення 15.03.2021 р.).

6 Держпідтримка аграрієв 2020. Кредити, тваринництво, фермерство, техніка, садівництво. URL: <https://agropolit.com/spetsproekty/694-derjpidtrimka-agrariyiv-2020-krediti-tvarinnitstvo-fermerstvo-tehnika-sadivnitstvo> (дата звернення 15.03.2021 р.).



7 Дякова О.В. Український кооперативний рух на території Сполучених штатів Америки та Канади. *Вісник Національного університету „Юридична академія України ім. Ярослава Мудрого”*. 2015. №3(26). С. 50-65.

8 Колеснікова Г.В. Кредитна кооперація як спеціальний режим підтримки малого підприємництва в сучасних умовах. *Економічний вісник Донбасу*. 2017. №2(48). С. 138-142.

9 Кравчук Г.В. та ін. Закордонний досвід функціонування кооперативних банків. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету*. URL: <https://economic-vistnic.stu.cn.ua/index.pl?task=arcls&id=615> (дата звернення 15.03.2021 р.).

10 Лупенко Ю.О., Андрос С.І. Банківське кредитування аграрного сектору економіки. *Економічний вісник НУТУ „КПІ”*. 2019. С. 196-207.

11 Марченко О.В., Громакова В.В. Сучасні проблеми банківського мікрокредитування в Україні. *Проблеми розвитку фінансових послуг*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 15 листопада 2018р. Частина 1. Харків: Харк. нац. ун-т будів. та архіт., 2018. С.39-41.

12 Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-financial/data-sector-financial#1ms> (дата звернення 15.03.2021 р.).

13 Про банки і банківську діяльність : Закон України від 07.12.2000. №2121-III. Відомості Верховної Ради України. 2001. №5. С. 30.

14 Сембер С.В. та ін. Перспективи створення та функціонування кооперативних банків в Україні. *Економіка промисловості*. 2017. №1(77). С. 22-37.

15 Стойко О.Я. Необхідність і перспективи відродження кооперативних банків в Україні. URL: [http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis\\_nbuv/cgiirbis\\_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE\\_FILE\\_DOWNLOAD=1&Image\\_file\\_name=PDF/Pav\\_2014\\_25\\_8.pdf](http://irbisnbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&IMAGE_FILE_DOWNLOAD=1&Image_file_name=PDF/Pav_2014_25_8.pdf) (дата звернення 15.03.2021 р.).

16 Ходакевич С.І., Коваленко О.С. Кооперативні банки як ефективний інструмент фінансування аграрного сектору: історія, зарубіжний досвід і можливості для України. *Фінанси, облік і аудит*. 2016. Вип. 2(28). С. 156-171.

17 Шептуха О.М. Кредитування сільськогосподарських підприємств: застосування польського досвіду. *Актуальні проблеми фінансової системи України*: Матеріали XVII міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених, аспірантів і студентів: Черкаський державний технологічний університет, 26-27 листопада 2020 року. Черкаси, 2020. С. 88-91.

18 Шептуха О.М., Громакова В.В. Перспективи розвитку банківських послуг в Україні. *Проблеми розвитку фінансових послуг*. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції 14 листопада 2019р. Частина 1. Харків: Харк. нац. ун-т будів. та архіт., 2019. С.42-44.

19 Яцух О.О. Домінанти фінансового забезпечення діяльності сільськогосподарських підприємств : дис. д-ра екон. наук : 08.00.08. Харків, 2019. 424 с.

## 5.6 ТЕХНОЛОГІЇ ІВЕНТ-МАРКЕТИНГУ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ БАНКІВСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

***О.С. Петрикiва***

*канд. екон. наук, доцент кафедри фiнансiв та кредиту*

*ORCID: 0000-0002-7169-8667*

*Харкiвський нацiональний унiверситет будiвництва та архiтектури*

Ефективне функціонування банківської системи є індикатором соціального, економічного та політичного стану розвитку держави. Тому забезпечення конкурентоспроможності належить до пріоритетних стратегічних завдань кожного суб'єкта економічних відносин, у тому числі банків. Конкурентоспроможність банку залежить не лише від якості банківського фінансового менеджменту, а й від рівня економічної віддачі банківської діяльності. Підвищення рівня конкурентоспроможності банку та його послуг (продуктів) досягнути ефективної діяльності банку, що дозволяє отримати прибуток та утримувати стійке положення на ринку. Банківська конкуренція – динамічний процес суперництва банків та інших кредитних інститутів, в рамках якого вони прагнуть забезпечити собі міцне становище на ринку банківських послуг.

Конкурентоспроможність банківських послуг розглядається О.Солодкою як сукупність певних параметрів, які можуть бути відокремлені клієнтом, вигідно відрізнити його від аналогічних послуг у заданий проміжок часу. Конкурентоспроможність банківських послуг визначається такими агрегованими групами факторів, як: споживчі властивості послуг даного банку; споживчі властивості послуг банків-конкурентів; маркетингова стратегія даного банку; маркетингові стратегії банків-конкурентів та ін.. Заруба Ю. вважає, що конкурентоспроможність банку відображає успішність його функціонування в процесі набуття, утримання та розширення ринкових

позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища. І. Фомін відзначає, що визначення даного поняття є таким: ступінь привабливості банку для реальних і потенційних клієнтів, який дає змогу отримати певні переваги у формуванні впливу на ринкову ситуацію у власних інтересах. Л. Федулова вбачає у понятті конкурентоспроможності банку здатність витримувати конкуренцію з іншими банківськими установами та суб'єктами господарювання, які задовольняють наявні потреби на споживчому цільовому ринку. С. Козьменко визначає дане поняття, як можливість здійснення ефективної господарської діяльності та досягнення практичної довідкової реалізації своїх послуг в умовах конкурентного ринку. Також, існує наступне визначення конкурентоспроможності банку: потенційні і реальні можливості кредитної організації створювати і просувати на ринок конкурентоспроможні продукти та послуги, формувати позитивний імідж надійного і сучасного банку, що відповідає усім вимогам клієнта.

Систематизація науково-методичних підходів до розуміння сутності конкурентоспроможності послуги, дозволяє стверджувати, що найбільш часто вона розглядається як: здатність до збуту на певному ринку, яку можна визначити тільки шляхом порівняння конкурентних послуг між собою; якісна та цінова характеристика, що забезпечує задоволення конкретних потреб покупця; сукупність показників, які надають оцінку різним характеристикам послуги. Конкурентоспроможність банківської послуги не можна розглядати як характеристику окремих напрямків діяльності банку, оскільки дане поняття є комплексним поняттям. Цей комплекс несе в собі набір відмінних характеристик, які і можуть надати послугі здатність конкурувати з іншими на ринку. Основними факторами впливу на конкурентоспроможність банківської послуги також можна вважати ціну та якість послуг, які банк пропонує своїм клієнтам.

В умовах призупинення економічного зростання, падіння темпів виробництва промислової продукції і, як наслідок, зменшення кількості контрагентів на ринку банківських послуг беззаперечної актуальності набуває питання адаптації банківського сектору до нових реальних умов господарювання. Глобалізація економіки та посилення конкуренції як усередині країни, так і за її межами посилює конкурентну боротьбу на ринку банківських послуг та вимагає пошуку сучасних методів підвищення конкурентоспроможності українських банків. Величезну роль у розвитку банківського маркетингу, його методів та інструментів відіграють інформаційні технології. Саме вони в умовах глобалізації стають найважливішим інструментом науково-технічного та соціально-економічного розвитку суспільства загалом. З огляду на це, новітні технології у сфері банківської діяльності не тільки надають широкі можливості для збору й обробки великої кількості інформації, а й дають змогу встановлювати тісні довірчі відносини з клієнтами, акціонерами і персоналом. Інноваційні перетворення, які відбуваються у всьому світі, змушують банки як одного з представників фінансового ринку проводити політику не простого виживання, а постійного зростання і розвитку із застосуванням новітніх технологій, упровадження інноваційних продуктів та інструментів. Звернемо увагу на те, що банківські технології представлені системою зв'язків між окремими підсистемами банку або поза ним (у разі комунікацій із віддаленим доступом). Відтак ефективно застосування банківських технологій, їх розвиток можливі тільки на засадах постійного інвестування в інновації. У цьому контексті особлива роль відводиться постійному генеруванню інновацій, оптимізації структури банку, виробленню та прийняттю інвестиційної стратегії. Сьогодні FinTech-провайдери України працюють у таких напрямках: платежі та грошові перекази – 31,6%; технології та інфраструктура – 19,3%; кредитування – 14%; маркетплейси – 7%; іншуртех – 5,3%; діджитал і необанки – 5,3%; управління фінансами – 5,3%; мобільні гаманці – 5,3%; блокчейн – 3,4%; криптовалюта – 1,75%; регтех – 1,75% [3, с. 179]. Зрештою, у фінансовому секторі з'явилися та

поширилися нові бізнес-моделі (краудфандингові платформи, платформи p2p – кредитування), що радикально змінило ринок фінансових послуг багатьох розвинених країн. Так чи інакше ринок інформаційних технологій – один із таких, що найбільш динамічно розвивається. У цьому сенсі можна виокремити два основні напрями застосування інформаційних технологій і систем у банківському маркетингу: по-перше, застосування інформаційних технологій та інструментарію мережі Інтернет для підтримки існуючого бізнесу і розширення можливостей служб маркетингу банку; по-друге, інформаційні технології і системи, пов'язані зі створенням нових моделей банківського бізнесу.

Взагалі івент-маркетинг фахівці відносять до різних напрямів комунікаційної діяльності: BTL, PR-заходи, корпоративні вечірки, виставки. Належність івент-заходів до комплексу інтегрованих маркетингових комунікацій. Часто івент-маркетинг визначають як комплекс усіх доступних прийомів реклами, PR і BTL, здійснюваних у межах якої-небудь події, але це занадто звужує сутність цього напрямку комунікаційної діяльності. Івент-маркетинг орієнтований на встановлення двосторонніх відносин із цільовою аудиторією. Івент - завжди свято, яке забезпечує аудиторії такі враження, які неможливо отримати, спостерігаючи за подією на екрані телевізора, слухаючи радіо або читаючи газету. Це подія, яка цікава і за способами, і за методами, і за місцем проведення. Вона передбачає, що представники контактних аудиторій мають можливість взяти участь у даному заході і при цьому подається інформація про певний товар або фірму, яка стала організатором цієї події. Спеціальна подія може бути як строго академічною (бізнес-зустріч, наукова конференція) чи діловою (зустрічі на вищому рівні, виставки, турніри, конкурси), так і розважальною (концерти, шоу, фестивалі) чи інформативною (день народження компанії, випуск нового продукту) тощо. Існують різні види заходів, кожний з яких розрахований на залучення певного сегмента цільової аудиторії, будь-то галузеві ЗМІ, потенційні бізнес-партнери, дилери, кінцевий споживач. характеризує івенти – яскрава емоційна складова, вони є непересічною подією в житті людини. Тому західні науковці-практики

наполягають на чітко режисованій позитивній емоції для проведення івент-заходів. Тоді позитивний емоційний заряд автоматично переходить на послугу, що просувається. З цього випливає, що за допомогою івент-маркетингу можна не тільки просувати послугу на ринок, але й визначати його конкурентні переваги, залучати споживачів до активних дій та переживання емоцій, пов'язаних з брендом. Івент-заходи це інтерактивні технології, що мають на меті організацію заходів, пов'язаних із просуванням послуги. Саме інтерактивна взаємодія з цільовою аудиторією — головна відмінна риса цього комунікаційного інструменту й одночасно його основна перевага.

Виходячи з цього можна визначити сутність івент-маркетингу. Івент-маркетинг (англ. event marketing — маркетинг подій) — це:

1) вид, один із засобів інтегрованих маркетингових комунікацій, що представляє собою комплекс заходів підприємств, спрямованих на просування бренду у внутрішньому і/або зовнішньому маркетинговому середовищі за допомогою організації спеціальних подій;

2) сфера послуг з організації спеціальних заходів.

- Маркетинг подій (англ. event marketing) — просування товарів (послуг, брендів) на ринок за рахунок створення та проведення спеціальних заходів. Головна перевага будь-якої спеціальної події — встановлення безпосереднього контакту між клієнтом (продуктом, брендом) та аудиторією, створення між ними емоційного зв'язку.

Сучасний івент-маркетинг у своєму арсеналі має широкий вибір різноманітних видів івент-проектів: презентації; виставки; упровадження в захід; свята; флешмоб.

В умовах розвитку інформаційної економіки для банківської системи характерними є такі особливості: активне використання новітніх інформаційних технологій у процесі функціонування банків в умовах формування нової інформаційної економіки; прискорення процесів обробки і передачі інформації та поява змін у просторовій структурі банку; підвищення інформаційної прозорості діяльності банку; організаційні зміни в управлінській

структурі банку; виникнення спеціалізованих відділів з обслуговування інформаційних потоків у банках; зміни структури та вартості основних банківських ресурсів; зміни характеру і структури трудових ресурсів (персоналу) банків; становлення нематеріального капіталу – знань, інформації, людських здібностей як головного капіталу; здатність банку до трансформації бізнес-процесів; постійного навчання персоналу в умовах, які змінюються, що зумовлює потребу формування маркетингових інформаційних систем у банках. З огляду на цей контекст зазначимо, що глобальна доступність до Інтернету, підвищена цікавість до соціальних мереж, онлайн магазинів та універсальних пошукових систем, формування покоління смартфонів та мобільних додатків сприяла змінам у функціонуванні банківських систем, зокрема появи так званих необанків. Втім, можливість появи таких банків в країні обумовлена рівнем її економічного і технологічного розвитку, наявністю прийнятої законодавчої бази і зрілої банківської сфери. За таких умов з'являються передумови просування й експериментування з різними варіантами банківських послуг. Відтак досягнення у короткий термін економії від ефекту масштабу, високий рівень витрат на залучення нових клієнтів, високий рівень конкуренції на ринку є тими проблемами, які необанки мають найближчим часом розв'язати. Ситуація ускладнюється ще й тим, що вони конкурують не тільки із традиційними банками стосовно витрат та доходів, а протистоять таким споживчим брендам, як Google, Apple, WeChatтаUber, які мають доступ до широкої бази даних клієнтів та можливість конвертувати великий асортимент фінансових інструментів. Важливе місце у проведенні маркетингових досліджень займає інтерактивний маркетинг, який є безпрецедентно оперативним і гнучким та дає змогу банку і його клієнтам швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Інтернет став не тільки каналом здійснення трансакцій, а й перспективним засобом інформаційної взаємодії між клієнтом і банком.

Щоб прискорити реалізацію інноваційних трансформацій в діяльності комерційних банків, необхідно забезпечити, перш за все, певний рівень його



конкурентоспроможності, що, відповідно, полегшить залучення нових джерел фінансування розробки інновацій, які надалі, в свою чергу, сприятимуть її зміцненню. Крім того, конкурентоспроможній банківській установі легше швидко впровадити інновації та отримати від них віддачу. Звертаючись до визначення змісту конкурентоспроможності (от лат. *conspiro* - зіткнення, змагання), слід відмітити, що викликають інтерес наступні трактування цього поняття:

- здатність конкурувати на ринках певних товарів і послуг, забезпечуючи комбінацію їх ціни і якості;
- здатність витримувати конкуренцію й протистояти конкурентам ;
- сукупність трьох аспектів: уміння пропонувати інновації і отримувати прибуток до того, як загострюється конкурентна боротьба;
- можливість перехоплювати ініціативу, знаходити вже існуючі інновації й за рахунок якості, низьких операційних витрат, розвиненого маркетингу захоплювати більшу частку ринку;
- здатність утримувати перемогу, можливість диктувати свої правила гри на даному ринку;
- здатність до досягнення власних цілей організації в умовах протидії конкурентів і задоволення потреб споживачів через пропозицію на ринку товарів, кращих, ніж у конкурентів ;
- здатність використовувати свої сильні сторони й концентрувати свої зусилля в тій сфері проведення товарів або послуг, де можна зайняти позиції лідера на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- можливість і динаміка пристосування до умов ринкової конкуренції;
- комплексна характеристика, яка визначається рівнем і ступенем використання своїх конкурентних переваг і можливістю адаптуватися до мінливих умов зовнішнього й внутрішнього середовища, зберігаючи при цьому в будь-який момент часу прибутковість;

- інтегральна рейтингова оцінка, яка припускає економічно найбільш доцільне й комплексне використання всіх видів потенціалів, кожний з яких має узагальнену числову оцінку;

- показник успішності функціонування банку в процесі набуття, утримання та розширення ринкових позицій, що передбачає здатність банківської установи забезпечувати відповідність власних послуг запитам споживачів та протистояти негативному впливу зовнішнього середовища, а в загальному вигляді є ключовим показником у визначенні рівня ефективності діяльності банку;

- єдність "конкурентних позицій" та "конкурентного", які формують "конкурентні переваги" банківської установи. Очевидно, що конкурентоспроможність у всіх випадках є категорією динамічної. Її зміна в часі обумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, значна частина яких може розглядатися в якості керованих параметрів.

У сучасній науковій літературі банківський маркетинг розглядається як своєрідна філософія, стратегія і тактика, інтенсивне освоєння і використання інструментів якого забезпечують ефективність бізнесу і досягнення поставлених цілей. Маркетинг сприяє досягненню основних довгострокових цілей та завдань банку шляхом підтримання співвідношення між потенційними можливостями та ресурсами, оскільки він спрямований на досягнення оптимального у конкурентних умовах кінцевого результату. Конкретність кінцевого результату банку залежить продуктового ряду, що надається клієнтам, його диверсифікованості. Банки останнім часом все більше намагаються розширити коло наданих продуктів, пропонуючи своїм клієнтам додаткові послуги, пов'язані як із традиційними, так і нетрадиційними видами банківського обслуговування. З одного боку, розширення асортименту банківських послуг спрямовано на поліпшення якості обслуговування клієнтури, а з іншого – на можливість диверсифікованості дохідних статей банку. Втім розширення набору послуг дає банку можливість одержувати доходи навіть у випадку зміни ринкової кон'юнктури та пов'язаним з нею

падінням попиту на окремі види послуг. Тут важливо зазначити, що протягом усього періоду розвитку банківського маркетингу вчені так чи інакше досліджували потреби й проблеми клієнтів банківських установ, оскільки впровадження маркетингового підходу полягає у переорієнтації банків на запити власних споживачів. Відтак останнім часом інноваційні аспекти взаємодії банків з клієнтами почали розглядатися як ключовий чинник побудови маркетингової стратегії банку. Це зумовило перехід до зміни акцентів у банківському маркетингу, а саме: вчені поступово перейшли від розгляду загальних питань методології та розроблення понятійного апарату банківського маркетингу до вивчення прикладних проблем, пов'язаних з аналізом його інструментарію, та дослідження можливостей впровадження сучасної концепції – маркетингу банківських інновацій. У науковій літературі інноваційна діяльність банків визначається, насамперед, як процес, спрямований на розроблення нових або удосконалення існуючих банківських послуг і продуктів, які використовують у практичній діяльності та пропонують на ринку банківських продуктів. Крім того, конкурентоспроможність відображає ефективність використання економічного потенціалу банку й по суті формує комплексну рейтингову оцінку його позиції на даному ринку. Отже, конкурентоспроможність банківської установи - це і здатність дивитися в перспективу, це і перехід до оцінки банку за ринковою, справедливою вартістю. Тобто підвищення конкурентоспроможності - це перехід на кращі методи управління й функціонування, оцінки бізнесу банку та рівня його ризиків. Головними параметрами конкурентоспроможності банку вважають наступні: імідж банку; величина статутного капіталу та активів; постійна клієнтура; спектр і якість послуг; наявність філіальної мережі, її розташування і перспективи її розширення; дієва реклама; кваліфікація працівників, грамотний менеджмент, накопичений досвід роботи; фінансовий стан банку; розмір статутного та акціонерного капіталу; рівень автоматизації; вартість послуг; біографічні дані директорів і керівного персоналу. Проблем, які зменшують конкурентоспроможність банків, багато: невеликі розміри власних капіталів

порівняно із зарубіжними банками; наявність значної питомої ваги проблемних активів; недостатня ліквідність активів; відставання від міжнародних стандартів якості обслуговування клієнтів; вузький спектр операцій у порівнянні з їх іноземними аналогами; брак дешевих і довгострокових пасивів; слабкий ризик-менеджмент; відсутність акцій переважної більшості банків на відкритому ринку; недостатня за міжнародними нормами прозорість операцій; відсутність мотивації до виходу на міжнародні ринки і ряд інших. Всі разом вони підкреслюють системну слабкість і схильність до криз українських банків. Відсутність запасу міцності у банківській системі, її низька капіталізація підкреслюють її відсутність конкурентоспроможності у цілому. Детальний аналіз банківської діяльності дозволяє виділити наступні фактори, що справляють вирішальний вплив на ефективність роботи і конкурентоспроможність банку, і, передусім, в умовах економічної нестабільності:

- диференціація діяльності, яка передбачає пристосування послуг до потреб певних груп споживачів та клієнтів банку, створення в клієнта відчуття унікальності наданої йому послуги;
- достатність капіталу, оскільки внаслідок зростання числа банків з фіктивними балансами органи нагляду надають дедалі більшого значення дотриманню стандартів Банку міжнародних розрахунків за власним капіталом банку (відношення капіталу І рівня до капіталу II рівня);
- економія, обумовлена широким профілем послуг;
- репутація, яка визначається кількістю, розмірами і якістю укладених угод, а також позицією в рейтинговій таблиці;
- запозичення на міжнародному ринку капіталу;
- стратегічні цілі банку, для досягнення яких можливі три альтернативи дій: реорганізація; нарощування інтенсивності присутності за обраними напрямками діяльності;
- інтернаціоналізація (участь у міжнародній торгівлі та інвестиціях);

- людські ресурси (доступність і кваліфікація) і менеджмент (якість управління, поєднання економічних і соціальних цілей);
- політика Центрального банку (НБУ);
- інфраструктура фінансового ринку (спроможність обслуговувати бізнес);
- фінансовий потенціал.

Торкаючись теми конкурентоспроможності банку неможливо обійти підбір методів оцінки конкурентоспроможності. У сучасній економічній літературі існує велика кількість методів оцінювання конкурентоспроможності банку, які відрізняються залежно від підходів до розумінні об'єкта дослідження. Основними підходами до оцінки конкурентоспроможності послуг є: диференціальний метод, який проводиться з метою оцінювання впливу одиничного параметра, що визнається заздалегідь, на загальний рівень конкурентоспроможності банку; також комплексний метод, який відрізняється від попереднього використанням методики оцінювання впливу групи показників (кількох параметрів) на рівень конкурентоспроможності банківської установи; змішаний метод оцінювання, що заснований на поєднанні двох попередніх методів, але пріоритетним для використання є комплексний метод, оскільки за його допомогою виявляються потенційні проблеми в процесі аналізу. Найбільш поширеними у світовій практиці методами оцінки конкурентоспроможності банку є такі: це методика RATE (рейтингова оцінку банків, дозволяє ранжувати їх та виявляти найбільш конкурентоспроможний банк. Щодо методики CAMELS, то методика такого аналізу являє собою перевірку на відповідність стандартизованим вимогам до банків і є доволі ефективним методом. Однак він має і певні недоліки, а саме: низький рівень формалізації, й сильну залежність від об'єктивності та компетенції аналітиків. Метод "інформаційного спостереження" також формує рейтинг банків, оскільки виступає системою оцінки їх діяльності, яка заснована на агрегованих показниках і характеристиках. Такий метод допомагає ранжувати банки за їх місцем серед інших кредитних інститутів. Метод банківського скорингу

передбачає побудову скорингових систем. Отже, кожен із зазначених методів має як свої переваги, так і недоліки.

Українські вчені пропонують ряд різних методів, основні з яких передбачають проведення інтегрального оцінювання конкурентоспроможності банку. Так, наприклад, метод Коломієць І.В. базується на аналізі активів, капіталу та фінансовому результаті банків та загальна або ж інтегральна оцінка рівня конкурентоспроможності банку здійснюється з урахуванням впливу таких факторів: рівень надійності банку; розмір активів банку; розмір капіталу банку; фінансовий результат діяльності.

Сучасні підходи щодо забезпечення конкурентоспроможності банківської діяльності повинні відповідати вимогам розвитку ринку банківських послуг. В умовах жорстокої конкуренції маркетинг є одним із основних інструментів взаємодії банку та його клієнтів. Діяльність банків пов'язана з наданням однакових послуг, конкуренція між ними значно зростає, тому банківський сектор максимально орієнтує діяльність на максимальну клієнта та застосування маркетингової концепції.

Забезпечення конкурентоспроможності банку можна розглядати як багатофункціональну систему сукупності управлінських впливів на підрозділи банку, що формують стратегічний менеджмент, інноваційний менеджмент; фінансовий і організаційний менеджмент; тактичний маркетинг, які у свою чергу, спрямовані на забезпечення конкурентних переваг банку. Інструментами забезпечення конкурентних переваг виступають дві групи факторів: “переваги в умінні” та “переваги в ресурсах”. Перша група повинна забезпечувати результативність роботи служб маркетингу та менеджменту. До них можна віднести розробку і впровадження нових послуг; ефективне використання інструментів маркетингу; вивчення та дослідження нових сегментів ринку, навички у керівництві перспективними проектами; уміння ефективно організовувати реалізацію банківських послуг; досвід роботи з інноваційними технологіями, здійснення ініціативної, зацікавленої роботи у всіх напрямках діяльності банку. Визначальними у роботі банку є ресурси, що впливають на

забезпечення банку конкурентними перевагами: наявність та доступ до фінансових і матеріальних ресурсів; розвиток мережі філій та відділень, кадровий склад і його кваліфікаційний потенціал; переваги регіонального розташування, наявність та доступ до технологій; розвинута системи співробітництва та ін. Наявність даних конкурентних переваг дозволяє позиціонувати себе на ринку фінансових послуг. Зазначені інструменти формують функціональну підсистему забезпечення конкурентоспроможності банку. Формування сучасної системи забезпечення конкурентоспроможності банку має бути орієнтоване і на потреби потенційних споживачів та забезпечувати стійкі, довгострокові відносини банку зі споживачем. Потенційний споживач повинен не лише за однієї потреби скористатися послугою банку, але і у перспективі стати постійним клієнтом банку, де об'єктом співпраці виступають фінансові активи, які є визначальною причиною надання переваги тому чи іншому банку. Нажаль, не показники фінансової звітності для багатьох клієнтів банку формують рівень довіри клієнта до банку, вони лише можуть сформувати наглядну картину ефективності функціонування банку. А формування довіри клієнтів банку залежить від сукупності факторів, які свідчать не лише про якість фінансового менеджменту, а й про якість стратегічного управління, якість маркетингу.

За допомогою маркетингових рішень з'являється можливість оцінити ситуацію на ринку та розробити продукцію чи послуги згідно з бажаннями своїх потенційних клієнтів. Проте це напряму залежить від інформаційної бази, яку отримує банк та постійного моніторингу нововведень у банківській галузі, що дозволяє на основі цих даних приймати індивідуальні рішення, які в цілому укріплюють взаємозв'язок між клієнтом та банком.

Значний вклад у дослідження питання івент-маркетингу, як інструменту банківського маркетингу зробили такі науковці, як Антоненко І.Я., Архірейська Н.В., Баранов П.А., Васильєва Т.А., Козьменко С.М., Школьник Т.О., Кльоба Л.І., Котлер Ф., Кравець О.М., Самаріна І.В., Лютий І.О., Солодка О.О., Пічик К.В., Примак Т.О., Радченко О.В., Рахман М.С., Мангушев Д.В.,

Романенко Л.Ф., Садчикова І.В., Садчиков В.С., Салига К.С., Воронкова О.М., Ставерська Т.О., Стегнієнко М.О., Волкова В.В., Шагайда П.А. та ін. Аналіз наукових праць показав, що від використання івент-маркетингу в діяльності банків наряду залежить його конкурентоспроможність та привабливість для клієнтів.

Банківський маркетинг є специфічним інструментом зовнішньої та внутрішньої стратегії діяльності банку. У сучасних ринкових умовах дедалі складніше зацікавити потенційного клієнта рекламними повідомленнями, а у зв'язку з вузькою направленістю банківської діяльності виникає необхідність створювати нові підходи у просуванні своїх послуг на ринку. Тобто слід враховувати тенденції розвитку ринку, що приносить користь для користувача та у той же час підвищує ліквідність баку та знижує рівень ризиків його операцій. Івент-маркетинг стимулює повноцінне розкриття іміджу торгової марки/бренду, а також допомагає відкласти його в свідомості споживачів [12].

Проведений аналіз наукової літератури з питань системи івент маркетингу дозволяє виділити найбільш поширені підходи до визначення споріднених понять «івент-маркетинг», «банківський маркетинг», які наведено у табл. 5.21.

Таблиця 5.21

**Погляди вчених щодо сутності понять, пов'язаних із поняттям  
«івент-маркетинг»**

Поняття	Джерело	Визначення
1	2	3
Івент-маркетинг	[11]	Просування товару або послуги за допомогою створення та організації спеціальних подій, які налагоджують емоційний зв'язок між брендом та споживачем.
Event-marketing	[8]	Систематична організація заходів як платформи презентації товару (послуги) для того, щоб за допомогою емоційного впливу активізувати увагу цільової групи до товару (послуги )



1	2	3
Event Marketing	[24]	Інструмент, який може дозволити перетворити рекламу в безкоштовний подарунок, свято, в шоу, захопити аудиторію зненацька, коли вони зовсім не готові до оборони
Event Marketing	[13]	Ряд заходів спрямованих на просування марки або продукту за допомогою яскравих подій. Завдяки прямому контакту, який формується в ході заходу, з'являється можливість більш точно і ефективно вплинути на покупця.
Банківський маркетинг	[19]	це філософія, стратегія та тактика банку, що спрямовані на ефективне задоволення потреб, запитів і сподівань, вирішення проблем існуючих і потенційних банківських клієнтів шляхом успішної реалізації на ринку банківських продуктів, які враховують тенденції розвитку ринку та приносять користь суспільству завдяки управлінню активами та пасивами, прибутками та витратами, ліквідністю банку, рівнем ризику його операцій

Джерело: узагальнено автором на основі [8, 11, 13, 19, 24]

Узагальнення наведених точок зору авторів дозволяють виділити основні переваги використання event-маркетингу в діяльності банківських установ, а саме: довгостроковий ефект; ненав'язливість клієнтам; підвищення сприйняття запропонованих послуг; сприяння формуванню особистісного ставлення до банку через емоційний контакт, що виникатиме у клієнта через спеціальні іміджеві заходи.

Необхідність маркетингу в банківській сфері України в сучасних умовах обумовлена загальносвітовими тенденціями, у тому числі [3]:

- 1) універсальним характером діяльності більшості банків в Україні;
- 2) обмеженою кількістю фінансово стійких підприємств і загостренням на цій основі конкуренції між банками за їхнє обслуговування;
- 3) глобалізацією банківської конкуренції;

4) розширенням спектра послуг, надаваних банками, і розвиток небанківських методів запозичення коштів (наприклад, випуск облігацій);

5) обмеженнями цінової конкуренції на ринку банківських послуг, пов'язаними з державним регулюванням, а також із тим, що існує граничний розмір відсотка, нижче якого банк уже не отримує прибуток; це висуває на перший план проблеми управління якістю банківського продукту й просування продукту на ринок.

Івент-маркетинг є унікальним інструментом формування позитивного ставлення до банку або його послуги. Його важливість зумовлена певними завданнями які він виконує:

- збір, обробка та аналіз інформації, на основі якої розробляється маркетингова стратегія банку;
- дослідження та аналіз можливостей реальних та потенційних клієнтів банку;
- індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів банку;
- зниження фінансових ризиків банків за рахунок створення маркетингових планів;
- створення конкурентоспроможного потенціалу банку;
- створення позитивного іміджу банку на ринку надання банківських послуг, за рахунок проведення моніторингу думки цільової аудиторії;
- створення нових банківських послуг та продуктів за рахунок аналізу потреб клієнтів, тощо.

В Україні сучасний банківський маркетинг представлений індивідуальним маркетингом, спрямованим на виявлення потреб споживачів і максимальне їх задоволення, шляхом надання індивідуального підходу кожному та електронним маркетингом, який обумовив більш зручний рівень надання банківських послуг та обслуговування клієнтів [23].

До того ж, період пандемії вимагає від банку приділити особливої уваги збереженню та підсиленню свого іміджу на ринку банківських послуг. Стратегічне направлення маркетингу банківській діяльності направлене на

максимальне задоволення потреб клієнтів банку, що в свою чергу також приводить до зростання ліквідності та фінансової стійкості банків.

Загрози банківській діяльності виявляються у формі протиріч з фінансовим середовищем в якому воно функціонує. Така загроза відображає реальну або потенційну можливість виявлення деструктивної дії різних факторів і умов на їх реалізацію в процесі фінансового розвитку і яка призводить до можливого збитку [21]. Поняття «загроза» та «небезпека» мають різне значення в трактуванні і залежно від того яке з понять використовується, воно може характеризувати різну фінансову ситуацію в діяльності банків України. Доцільно розглядати “загрозу” як об’єктивно існуючу можливість негативного впливу на об’єкт, внаслідок чого може порушитися нормальний стан його функціонування, а “небезпеку” - як найбільш конкретний вияв загрози [21].

Збір, обробка та аналіз інформації про попередній досвід маркетингового забезпечення банківської діяльності, а також моніторинг та прогнозування загроз та індикаторів які впливають на показники фінансової безпеки банку можна віднести до методів забезпечення безпеки його діяльності.

Згідно з твердженням Л. Кльоби, маркетинговий підхід має містити [6]:

- 1) встановлення короткострокових і довгострокових цілей для вдосконалення вже існуючого набору продуктів та послуг банку;
- 2) виявлення наявних потреб клієнтів для вибору найкращих сфер їх пропозиції;
- 3) створення набору унікальних за власними характеристиками продуктів та послуг банку, які б робили його більш привабливим для потенційних клієнтів;
- 4) встановлення постійного контролю з боку банку за якістю обслуговування клієнтів з метою отримання оптимальних доходів.

Т. А. Васильєва вважає, що клієнти прагнуть встановлювати відносини із банками, які мають бренди з високим рівнем цінності, на який значним чином

впливає особлива торгова пропозиція банку, викликаючи позитивні або негативні асоціації у останніх.

Маркетинг подій ґрунтується на маркетинговій концепції, згідно з якою необхідною умовою досягнення високого обсягу і якості продажів є визначення потреб цільових аудиторій і забезпечення бажаного задоволення інтересів споживачів більш ефективними і продуктивними засобами, ніж конкуренти. На споживчому ринку (причому, не тільки фінансовому) в рамках даної концепції найбільш значуще місце в структурі моделі поведінки клієнта займають чинники, що безпосередньо впливають на клієнта в процесі прийняття рішення про покупку - які спонукають і інші фактори макросередовища

Можна зазначити, що event-менеджмент включає такі етапи проведення заходів (рис 5.20):

Найважливішими факторами, які зумовили виникнення та розвиток маркетингу в банківській сфері, стали: інтернаціоналізація банківської індустрії; розвиток міжбанківського ринку; поява та активна діяльність фінансово-кредитних інститутів небанківського типу; зміни в технології банківської справи; розвиток конкуренції між банками і небанківськими кредитними інститутами; збільшення значення якості банківського обслуговування; формування системи партнерських відносин між клієнтами і банком [5].

Будь-які види маркетингу в банківській діяльності характеризується сукупністю методів та засобів, що забезпечують отримання вірогідної та повної інформації, необхідної для прийняття рішень щодо управління та напрямів розвитку банку для його безпечного та стабільного розвитку. Забезпечення перевіреної та точної інформації стосовно зовнішньої та внутрішньої діяльності банку є основою раціонального функціонування маркетингового елемента та забезпечення економічної безпеки. Задоволення потреб в отриманні інформації суб'єктів господарювання потребує використання методичних та облікових засад для формування інформаційних даних, які задовольняють потреби та дають можливість на їх основі приймати управлінські рішення.

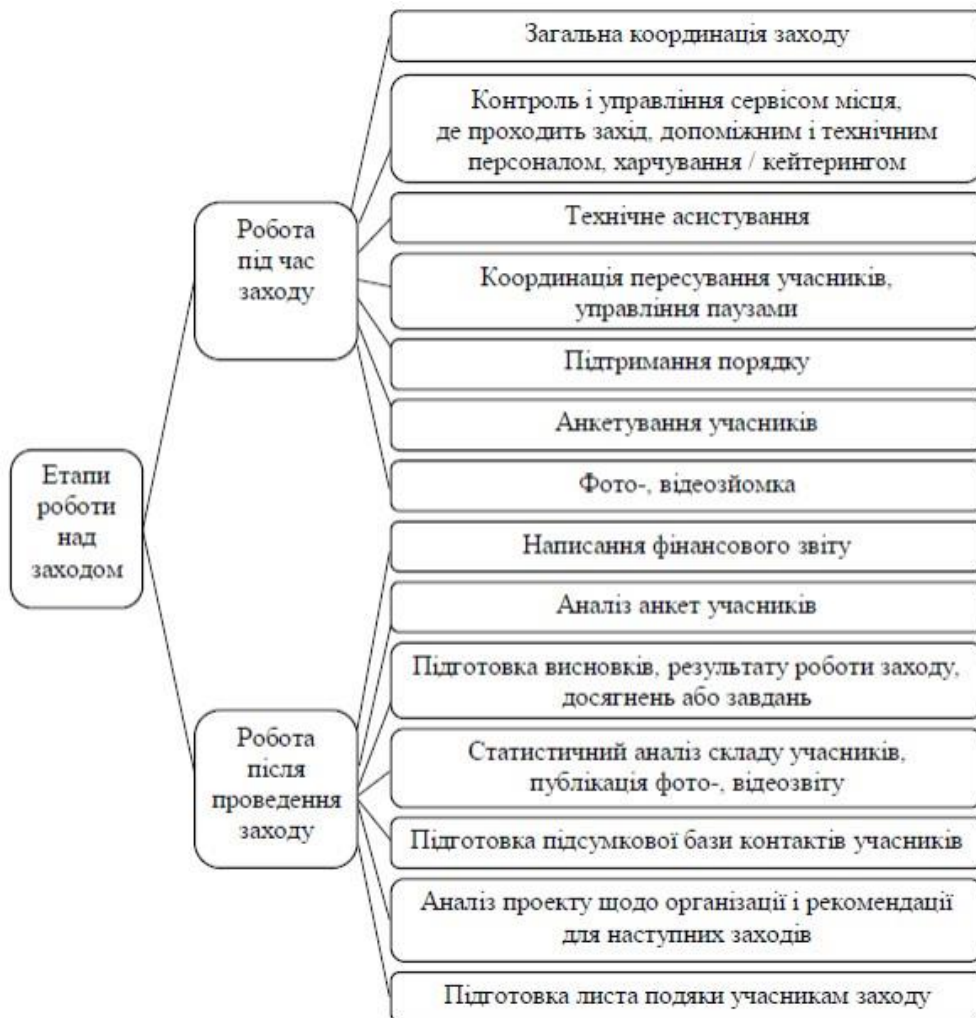


Рис. 5.20 Основні етапи роботи під час та після проведення заходу.

Джерело: [9]

За оцінками Асоціації українських банків рейтингові позиції комерційних банків (Асоціація українських банків) визначаються за такими показниками [18]:

- загальні активи або валюта балансу;
- кредитно-інвестиційний портфель;
- депозити фізичних осіб;
- капітал банку;
- фінансовий результат (Асоціація українських банків).

Слід зазначити, що івент-маркетингова та в цілому маркетингова діяльність банку підпадає під регламентацію деяких законів та нормативно-

правових документів стосовно використання та оголошення інформації яку вони збирають та використовують для аналізу та статистичної інформації. Згідно статті 4 Закону України «Про банки і банківську діяльність» від 07.12.2000 № 2121-III [14] банк самостійно визначає напрями своєї діяльності і спеціалізацію за видами послуг.

Закон України "Про інформацію" від 02.10.1992 № 2657-XII [16] установлює загальні правові основи одержання, використання, поширення та зберігання інформації, закріплює право особи на інформацію в усіх сферах суспільного і державного життя України, а також систему інформації, її джерела, визначає статус учасників інформаційних відносин, регулює доступ до інформації та забезпечує її охорону, захищає особу і суспільство від неправдивої інформації.

Діяльність суб'єкта господарювання також регламентується Законом України «Про доступ до публічної інформації» від 13.01.2011 № 2939-VI [15]. Цим Законом визначається порядок здійснення та забезпечення права кожного на доступ до інформації, що знаходиться у володінні суб'єктів владних повноважень, інших розпорядників публічної інформації, визначених цим Законом, та інформації, що становить суспільний інтерес. Метою Закону є забезпечення прозорості та відкритості суб'єктів владних повноважень і створення механізмів реалізації права кожного на доступ до публічної інформації.

Завдання івентивного маркетингу – це конкретні, вимірювані досягнення заходу. Вони локальні, вказують тактичний напрям для дій. Завдяки цьому і досягається довготривалий ефект івентивного маркетингу – подія давно закінчилася, але її результати видно довгий час: вони позначаються й до події, і після її закінчення, і навіть побічно впливає на тих, хто не потрапив на захід, але входить до цільової групи [1].

На сьогодні існує безліч технологій для забезпечення отримання та обробки перевірених даних, їх особливістю є використання програмного забезпечення яке здатне оптимізувати процес обробки інформації. Внаслідок

того, що цей процес є автоматизованим, то є більша ймовірність уникнути помилок та підвищити якість інформації, що в свою чергу є основним фактором підвищення успішної маркетингової діяльності. Тому доцільно створювати необхідні умови технологічного оснащення для забезпечення в системах управління інформацією для можливості повного використання перспектив введення у діяльність банку івент-маркетингу, що також стає можливим завдяки організації роботи відділу маркетингу в банку (рис. 5.21).

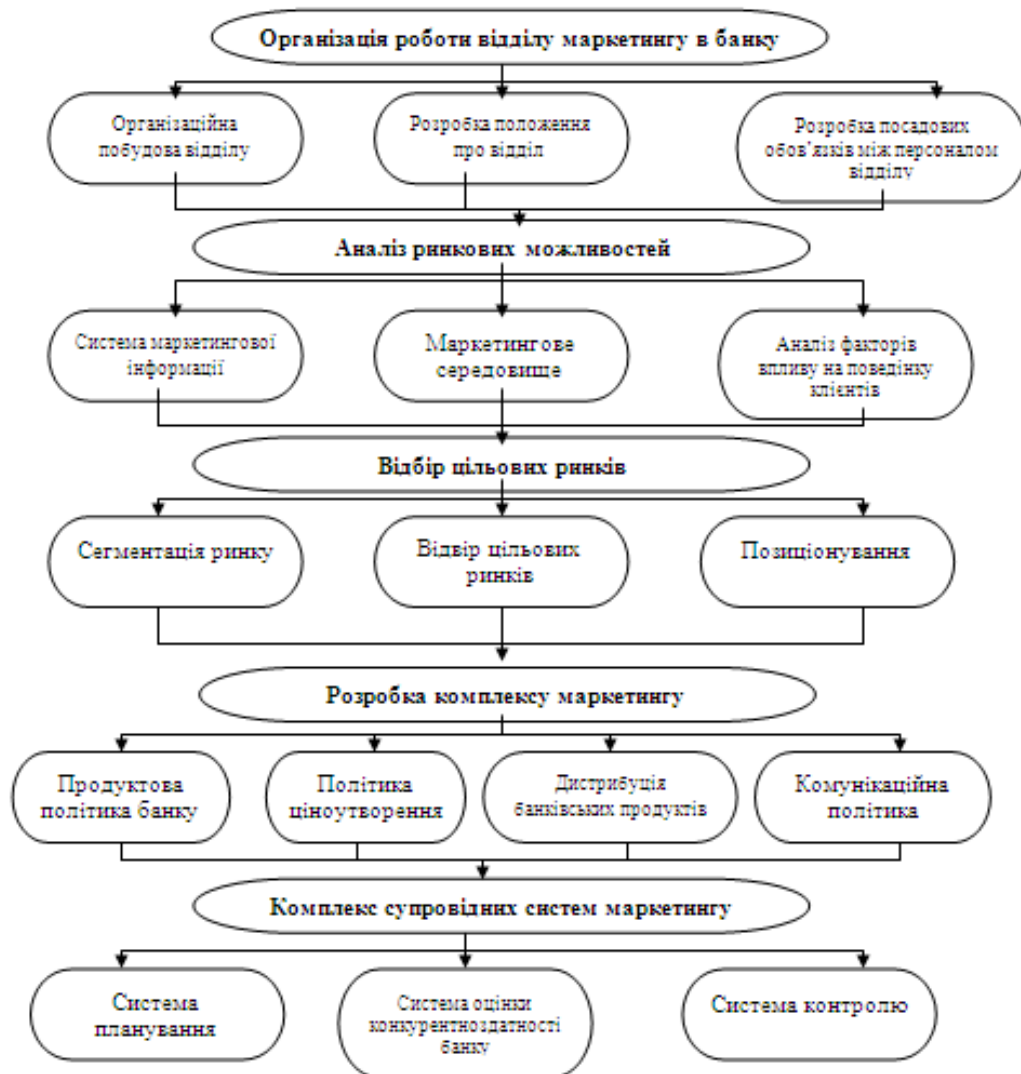


Рис. 5.21. Процес маркетингової діяльності в банку [10]

Ринкова позиція формується за рахунок місії банку. Місія банку — це мета, задля якої існує організація. Маркетингова цінність формулювання місії полягає у визначенні довгострокової орієнтації банківської установи та основних рішень стосовно узгоджених дій з реалізації "бачення" його розвитку.

"Бачення" — погляд вищого керівництва на те, якою може чи має бути організація за найсприятливішого збігу обставин. Місія складається з довгострокового "бачення" того, що організація прагне робити, та з того, якою організацією вона намагається стати. За умов, коли керівники банку "не мають чіткого "бачення" того, що банківська установа збирається робити та чим стати, їхні рішення та дії більш схожі на блокування шляхів розвитку згори, ніж на їх розчищення" [27].

Банківська стратегія розвитку та впровадження івент-маркетингу є однією з специфічних областей маркетингу, а також головними цілями діяльності банку для його успішного розвитку. Маркетинг банківських продуктів та результати їх діяльності дозволяють проаналізувати ринок: чим більш розвинений маркетинг у банку тим більший може бути вплив на споживача банківських послуг. Івент-маркетинг, як інструмент банківського маркетингу стає індикатором успішності реалізації зовнішній та внутрішніх цілей діяльності банку та характеризує мету його діяльності на банківському ринку.

Для збільшення конкурентних переваг банки використовують концепцію маркетингу відносин, яка передбачає встановлення довгострокових вигідних та лояльних взаємовідносин між клієнтами та банком. Доцільно виділити, 3 основні напрямки її застосування - це сегментація, івент-маркетинг, оцінка клієнта під кутом 360° [23].

Першим напрямком є сегментація. Сегментація дозволяє розподілити споживачів банківських послуг за групами на основі результатів досліджень їх поведінки та виявленні подібних ознак та характеристик поведінки. Найбільш розповсюджений поділ клієнтів: приватні клієнти, малий та середній бізнес, корпоративні клієнти та банки [10].

Другим напрямком є івент-маркетинг. Івент-маркетинг спрямовано на прив'язування банківських продуктів та послуг до важливих подій в житті клієнтів: ВБР пропонує КЕШ-кредит «На освіту», УкрСиббанк - депозит «Персональний план збагачення» від УкрСиббанку, який дає можливість здобути освіту, відсвяткувати весілля або вирушити у навколосвітню подорож,



OTP Bank - депозитний вклад на дитину до досягнення повноліття та інші події [17].

Концепція таких підходів свідчить, що перш за все банк повинен в першу чергу орієнтуватися на якість послуг які він надає, а лише потім на їх кількість. Як можна побачити з цих напрямів такий підхід є більш вигідним для досягнення довгострокових цілей банку, його стабільної роботи, а головне лояльність клієнтів та їх подальшу взаємодію з банком.

Для успішного впровадження івент-маркетингу в банківську діяльність необхідно будувати її на основі загальних принципів будь-якої маркетингової діяльності. До таких принципів можна віднести принцип орієнтованості на довгострокові результати; принцип досягнення запланованих кінцевих результатів; принцип науковості, тобто використання новітніх маркетингових технологій в галузі планування, моделювання та прогнозування у діяльності банку; принцип об'єктивності, конкретності та точності; принцип систематичності та рентабельності. Поступове використання подібних принципів стабілізує діяльність банку, робить її більш безпечною та орієнтованою на споживача.

Івентивний маркетинг має яскраво виражену соціальну спрямованість. Процес організації івентивних заходів припускає, що подія буде організована не лише під певний бренд, але і може носити характер великого проекту, де беруть участь декілька брендів в якості партнерів, спонсорів [1].

Івент-маркетингу вигідний з декількох сторін того, щоб нагадати про себе, та при появі товару на ринку. Обравши правильну стратегію та оперуючи усіма маркетинговими комунікаційними інструментами банківська діяльність у довгостроковій перспективі має більш вигідне положення у порівнянні з конкурентами які його не використовують.

Тенденцію розвитку банківського маркетингу в Україні можна побачити, дослідив зміни загальних видатків банків на рекламу та маркетинг у період 2015-2019 років.

На рис. 5.22 зазначено тенденцію видатків банків за даними Національного банку України.

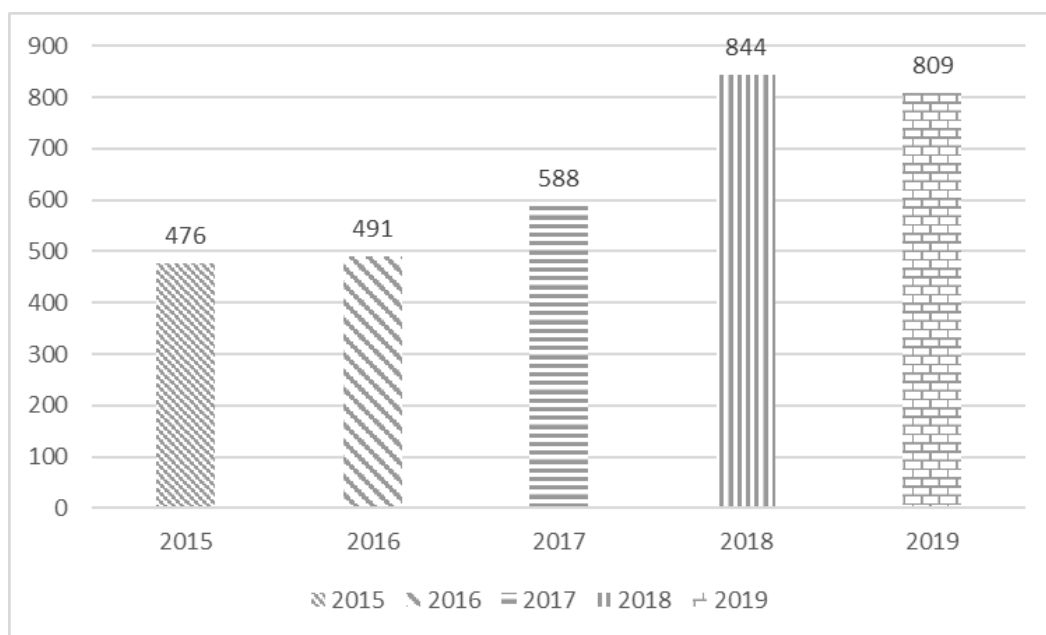


Рис. 5.22 Видатки банків на рекламу та маркетинг 2015-2019 рр., млн. грн

Отже, починаючи з 2018 року банки почали активніше фінансувати витрати на рекламу та маркетинг порівняно з попередніми роками, проте у 2019 році порівняно з 2018 відбулося скорочення фінансування маркетингових видатків у банках на 35 млн. грн..

Таблиця 5.22

Витрати банків на рекламу та маркетинг, млн. грн

Банк	На 1 грудня 2019	На 1 грудня 2018	Зміна суми за рік	Приріст за рік
Альфа-Банк	120,4	74,7	45,7	61%
ПУМБ	105,9	96,8	9,1	9%
Універсалбанк	80,4	39,9	40,4	101%
Ощадбанк	49,7	35,7	14,0	39%
Приватбанк	23,2	42,6	-19,4	-46%

Джерело: складено за даними Національного банку України [25]

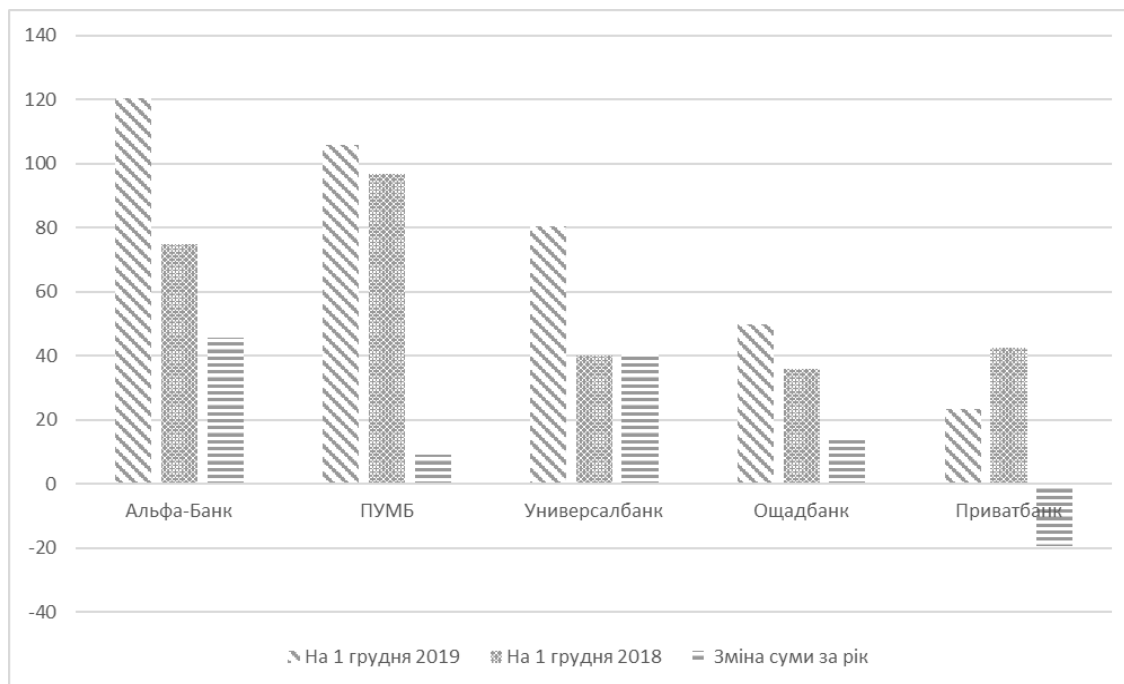


Рис. 5.23. Витрати банків на рекламу та маркетинг, млн. грн

З рис. 5.23 видно, що найбільші витрати на маркетинг має Альфа-Банк, що значно відзначається на прирості доходу за рік (61%). Банки ПУМБ, Універсалбанк та Ощадбанк також вклалися в маркетинг банку і це позначилося на зміні їх суми прибутку за рік. Слід зазначити, що Приватбанк у 2019 р. (у порівнянні з попереднім роком) зробив набагато менший акцент на маркетингу, і це негативно позначилося на сумі приросту за рік. Тобто великі витрати дають охоплення великої аудиторії та поступово забезпечують фінансову стабільність.

Для того, щоб визначитися зі стратегією, необхідно знайти сильні і слабкі сторони, можливості та загрози, крім того, встановити зв'язки між цими сторонами. Саме SWOT-аналіз дає можливість сформулювати загальний перелік стратегій банку з урахуванням їхніх особливостей відповідно до змісту стратегії, а саме адаптації до середовища або формування впливу на нього [2]. Оцінивши діяльність ПАТ «ПриватБанк», можна скласти порівняльну характеристику сторін для SWOT-аналізу та визначили рівень значимості кожної зі сторін (табл. 5.23).

**Порівняльна характеристика сторін для SWOT-аналізу АТ  
«ПриватБанк»**

Сильні сторони	Слабкі сторони
Велика кількість відділень банку та банкоматів по всій Україні	Недосконала система самообслуговування підвищує загрозу хакерських атак
Можливість надання кредитних канікул	Політична й економічна нестабільність та інфляційні процеси можуть пришвидшити плинність кадрів
Репутація надійного банку	Надмірний документообіг.
Можливості	Загрози
Розширення асортименту надання банківських послуг	Нестабільна економічна ситуація в країні
Вдосконалення функцій та оптимізація додатку «Приват24»	Швидка зміна курсу валют
Розширення спектру надання послуг для окремих сегментів населення (пенсіонерів, студентів)	Ризики неповернення наданих банком кредитів.
Вдосконалення системи безпеки від хакерських атак	Велика кількість конкурентів з подібними послугами.

Джерело: складено автором

Після визначення значимості факторів середовищ необхідно зіставити слабкі та сильні сторони банку з можливостями та загрозами ринку [2]:

1) поле СіМ – це стратегії підтримки та розвитку сильних сторін банку щодо реалізації можливостей зовнішнього середовища;

2) поле СіЗ – це стратегії боротьби із загрозами за допомогою використання внутрішніх резервів;

3) поле СлМ – це стратегії, що спрямовують дії банку на використання можливостей для подолання слабких сторін його внутрішнього потенціалу;

4) поле СлЗ – це стратегії, які дають змогу банку не тільки зміцнити свій потенціал, але й відвернути можливі загрози у зовнішньому середовищі [4].

Метод SWOT-аналізу сьогодні є найпопулярнішим, через те що охоплює майже всю область діяльності і дозволяє наглядно оцінити ситуацію яка є на даний момент та спрогнозувати майбутній стан у діяльності банку. Перевагою такого методу в тому, що він може здійснюватися як по всій банківській діяльності, так і конкретному підрозділі чи використовуватися для аналізу

певного завдання. У результаті проведення такого аналізу розробляються методичні та практичні рекомендації стосовно вдосконаленню слабких місць у діяльності, а також зниженню ризиків та використанні наявних можливостей.

Отже, відповідно до отриманих результатів банк може вибрати одну з можливих стратегій подальшого розвитку: стратегія, яка використовує сильні сторони банку для реалізації зовнішніх можливостей; стратегія, яка використовує сильні сторони банку для покриття його слабких сторін; стратегія, яка використовує сильні сторони для мінімізації загроз. За результатами SWOT-аналізу ПАТ «ПриватБанк» доцільно обрати стратегію спрямовану на мінімізацію слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз.

Проаналізуємо зовнішнє середовище у діяльності ПАТ «ПриватБанк» за допомогою PEST-аналізу. Виділяють чотири основні групи факторів впливу, а саме політичні (політична ситуація в країні, зміни в законодавстві, державне регулювання в галузі тощо), економічні (підйоми, або спади в економіці, рівень інфляції, співвідношення курсу гривні до інших валют, експортно-імпортна політика), соціальні (зміни в базових цінностях, стилі життя, демографічні зміни, зміни в структурі доходів тощо), технологічні (державна технологічна політика, нові патенти, нова продукція, зміни технологій в окремих галузях). Після проведення такого аналізу банк може чітко визначити, які з наявних факторів зовнішнього середовища мають істотний позитивний та негативний вплив на поточну та майбутню його діяльність [17]. Матриця для проведення PEST-аналізу представлена в табл. 5.24, аналіз вказує на ступінь готовності банку реагувати на поточні та прогнозовані фактори зовнішнього середовища.

PEST-аналіз свідчить про те, що можливості ПАТ «ПриватБанк» мають перспективу та здатні витримати негативні фактори, які впливають на його діяльність, оскільки банк досліджував свої можливості та загрози, то в майбутньому він зможе ефективно управляти цими факторами [17].

**Матриця PEST-аналізу для ПАТ «ПриватБанк»**

Фактори	Можливості	Загрози
Політичні фактори	Антимонопольне законодавство; , державне регулювання конкуренції в банківському секторі.	Зміни в законодавстві щодо банківських установ; підвищення бюрократизація та рівень корупції.
Економічні фактори	Економічна стабільність в країні; зміна облікової ставки НБУ.	Підвищення рівня інфляції; різка зміна курсу валют; зміна цін на ресурси, що впливають на діяльність банку.
Соціальні фактори	Активне використання споживачами банківських послуг; ріст матеріальної стійкості населення; стабілізація демографічної ситуації в країні; підвищення вимог до якості послуг які надає банк.	Інтенсивні зміни потреб населення: негативний вплив ЗМІ; недосвідченість населення у фінансовій грамотності та наданні банківських послуг.
Технологічні фактори	Активне використання інноваційних технологій; технологічне оснащення системи надання банківських послуг	Масштабні витрати на впровадження інноваційних технологій; ризик хакерських атак; низький рівень інформаційної безпеки банку.

Джерело: складено автором

З проведених аналізів видно, що банківський маркетинг є пошуком найбільш вигідних ринків банківських продуктів, який базується на потребах клієнтури. Насправді маркетингова діяльність дає змогу банку укріпити свої позиції як серед клієнтів, так і на фінансовому ринку. Сьогодні, у кризовий період, однією з причин якого стала пандемія банк повинен приділити особливу увагу збереженню та підсиленню свого іміджу на ринку банківських послуг. Процес банківського маркетингу передбачає створення та дотримання чіткої стратегії та розробку конкретних заходів для реалізації поставлених цілей. Правильно націлена маркетингова політика може бути частковим рішенням існуючих проблем які виникають у діяльності банківських установ.

Забезпечення ефективної діяльності банку в сучасних умовах залежить від того наскільки оптимальний набір інструментів, орієнтирів, принципів,

застосує банк для реалізації своєї діяльності у межах маркетингової політики спрямовану на створення стійких відносин з потенційними клієнтами банку, що є основою забезпечення конкурентоспроможності та ефективного функціонування на фінансовому ринку. Для того щоб банки утримували та зберігали клієнтів, потрібні грамотна стратегія, уміле управління внутрішньою структурою і вибір правильного способу взаємодії з клієнтами.

Інноваційними продуктами банківського маркетингу стали віртуальні банківські картки та карта-стікер MasterCard PayPass, яка використовує RFID технологію і є аналогом Visa PayWave - безконтактної технологій, що дозволяє власникам карт лише підносити карту до терміналу і не вимагають прикладати або вставляти карту в банкомат [9].

Західні фахівці [26–27] та інші дослідники останнім часом вказують на ефективність інформаційних технологій у банку з метою підвищення організаційного та стратегічного маркетингу. Сучасний маркетинг взаємодії банку з клієнтами засновано на стратегії максимального задоволення потреб обох сторін, що призводить до суттєвого підвищення рентабельності банків.

Для того щоб створити комфортні умови для своїх клієнтів банкам також раціонально використовувати інтернетеквайринг, який допомагає безпечно оплатити будь-яку покупку послуги через Інтернет з допомогою платіжних карток Visa і MasterCard; використовувати клієнтами платіжної системи Liqpay, що дозволяє легко відправляти гроші з картки систем Visa або MasterCard на віртуальний рахунок у системі Liqpay; інтернет-банкінг дозволяє клієнту здійснювати платежі та переглядати виписки по рахункам в будь-який час та будь-де в світі; система «КлієнтБанк» дозволяє клієнту банку формувати та відправляти до банку платіжні доручення, отримувати виписки різноманітних форматів не виходячи з власного офісу..

З точки зору клієнта можна зазначити такі основні переваги використання банківських карток: економія часу, комфорт при використанні, персональне обслуговування, можливість використовувати кредитні кошти та інші.

Зручними у використанні для клієнтів банківські картки роблять наявність мікрочіпа і магнітної стрічки.

Не менш важливим елементом банківського маркетингу в умовах конкуренції на фінансовому ринку є адаптація продукту до існуючих умов, а також ліквідація тих послуг які втратили свою актуальність. Такі дії приводять до більш стабільних економічних умов для банку.

Для оцінки ефективного впровадження івент-маркетингу в банківську діяльність досліджують зовнішнє середовище за допомогою наступних методів та прийомів [2]:

- 1) метод «5x5»;
- 2) метод «чотирьох питань»;
- 3) матриця Дж. Х. Вільсона;
- 4) SWOT-аналіз;
- 5) СТЕП-аналіз або PEST-аналіз та ін

Метод «5x5» використовується для визначення найбільш значущих елементів зовнішнього середовища був запропонований у 1984 р А. Х. Мескон. Він включає в себе 5 питань про 5 факторах зовнішнього середовища [20].

1. Якщо Ви володієте інформацією про фактори зовнішнього середовища, назвіть хоча б п'ять з них. 2. Які п'ять факторів зовнішнього середовища представляють для Вас найбільшу небезпеку? 3. Які п'ять факторів із планів ваших конкурентів Вам відомі? 4. Якщо Ви вже визначили напрямок стратегії, які п'ять факторів могли б стати найбільш важливими для досягнення Ваших цілей? 5. Назвіть п'ять зовнішніх просторів, що включають можливість змін, які могли б стати сприятливими для Вас.

Для відповіді на ці питання необхідно зібрати всю наявну інформацію про діяльність банку у зовнішній та внутрішній середі та проаналізувавши її відповісти на ці питання.

Метод «чотирьох питань» схожий на попередній, проте питання націлені на аналіз факторів які впливають на майбутній стан процесів банку. Цей метод включає в себе наступні питання [22]:



1) як (позитивно чи негативно) такий фактор може впливати на стан об'єкта дослідження; 2) яка імовірність посилення цього фактора, чи можна тенденцію його зміни відслідкувати; 3) наскільки великий вплив фактора на об'єкт дослідження; 4) за яких обставин вплив цього фактора на об'єкт дослідження може послабитися: у найближчий час? У середньостроковому періоді? У довгостроковій перспективі?

Наступний метод був розроблений Дж. Х. Вільсоном для більшого розуміння впливу певного фактора на зовнішню та внутрішню діяльність банку. Цей метод являє собою матрицю, якщо значення впливу фактора є високим, то йому необхідно приділити більшу увагу, а якщо низьким, то цей фактор не несе загрози на діяльність підприємства.

Метод SWOT-аналізу сьогодні є найпопулярнішим, через те що охоплює майже всю область діяльності і дозволяє наглядно оцінити ситуацію яка є на даний момент та спрогнозувати майбутній стан у діяльності банку. Такий метод є аналізом сильних та слабких місць, а також наявних можливостей та загроз у діяльності. Перевагою такого методу в тому, що він може здійснюватися як по всій банківській діяльності, так і конкретному підрозділі чи використовуватися для аналізу певного завдання. У результаті проведення такого аналізу розробляються методичні та практичні рекомендації стосовно вдосконаленню слабких місць у діяльності, а також зниженню ризиків та використанні наявних можливостей. Результати вносяться у спеціальну таблицю SWOT-аналізу та на основі цього після висновків аналізу приймаються управлінські рішення для досягнення певної мети підприємства.

Останнім з найбільш розповсюджених методів, який може застосовуватися для оцінювання зовнішнього середовища є STEP-аналіз, або PEST-аналіз. Назва цього методу сформувалась виходячи із розшифрування і перекладається як: P – Policy – політика, E – Economy – економіка, S – Society – суспільство (соціум), T – Technology – технологія. Цей метод застосовується під час проведення стратегічного аналізу фірми, для аналізу макрооточення фірми і виділення особливо значущих чинників для діяльності фірми. Цей тип

аналізу характеризує 4 групи факторів: економічні, політичні, соціальні та технологічні, що впливають на діяльність організації [20].

Зазначені методи є головним інструментом під час проведення аналізу та подальшої маркетингової діяльності банку. Кожен з них є унікальним та може застосовуватися незалежно один від одного адже вони спрямовані на всебічне дослідження для швидкого та безпечного досягнення поставлених цілей у довгостроковій перспективі та посилення фінансової стійкості.

Таким чином, банківський маркетинг досить специфічним інструмент діяльності банку. Забезпечення івент-маркетингової діяльності банку можливе за рахунок організації аналітичної системи, яка полягає у вмінні поєднати процеси планування, організації та координуванні інформаційної діяльності. Івент-маркетинг використовується банками як унікальний інструмент формування позитивного ставлення до банку або його послуги, входячи з цього виявленні основні напрями та завдання які він виконує у банківській діяльності. Визначено, що чим більш розвинений маркетинг у банку тим більший може бути вплив на споживача банківських послуг та зазначено, що івент-маркетинг, як інструмент банківського маркетингу стає індикатором успішності реалізації зовнішній та внутрішніх цілей діяльності банку та характеризує мету його діяльності на банківському ринку.

Проведений аналіз банківського маркетингу за період 2015-2019 років дозволив оцінити витрати банків на маркетингове забезпечення, одним із завдань якого є пошук найбільш вигідних ринків банківських продуктів, який базується на потребах клієнтури. Результати проведеного аналізу свідчать про те, що маркетингова діяльність дає змогу банку зміцнити свої позиції як серед клієнтів, так і на фінансовому ринку. У кризовий період, однією з причин якого стала пандемія, банк повинен приділити особливу увагу збереженню та підсиленню свого іміджу на ринку банківських послуг. Проведено SWOT-аналіз та PEST-аналіз маркетингової діяльності ПАТ «ПриватБанк». За результатами SWOT-аналізу ПАТ «ПриватБанк» доцільно обрати стратегію спрямована на мінімізацію слабких сторін банку та уникнення зовнішніх загроз.

PEST-аналіз показав, що можливості ПАТ «ПриватБанк» мають перспективу та здатні витримати негативні фактори, які впливають на його діяльність, оскільки банк досліджував свої можливості та загрози, то в майбутньому він зможе ефективно управляти цими факторами

Довгострокова успішна діяльність банку залежить від того наскільки забезпечена надійність отримуваної інформації та забезпечена стратегія маркетингової діяльності. Визначено, що для оцінки ефективного впровадження івент-маркетингу в банківську діяльність необхідно точно дослідити зовнішнє середовище за допомогою наступних методів та прийомів, так як метод «5x5»; метод «чотирьох питань»; матриця Дж. Х. Вільсона; SWOT-аналіз; СТЕП-аналіз або PEST-аналіз та ін. Метод SWOT-аналізу сьогодні є найпопулярнішим, через те що охоплює майже всю область діяльності і дозволяє наглядно оцінити ситуацію яка є на даний момент та спрогнозувати майбутній стан у діяльності банку. Визначено, що не менш важливим елементом банківського маркетингу в умовах конкуренції на фінансовому ринку є адаптація продукту до існуючих умов, а також ліквідація тих послуг які втратили свою актуальність. Зазначені методи є головним інструментом під час проведення аналізу та подальшої маркетингової діяльності банку.

Незважаючи на те, що Event-marketing - новий формат просування товарів і послуг, популярність цього напрямку обумовлена його ефективністю. Головне завдання - викликати позитивні емоції потенційного покупця, занурюючи його в світ бренду. На результат впливає безліч факторів, таких як вибір типу події, оригінальність ідеї, рекламна підтримка, а також технічні аспекти. У той же час різні компанії переслідують різні цілі, мають різні бюджети і аудиторію.

Добре організований івент-захід дозволяє збільшити кількість споживачів і продаж послуг. Як і погано проведений захід, вони можуть зменшити їх і негативно вплинути на імідж банку.

Низька ефективність організованого заходу не означає, що захід не є ефективним способом просування. Це тільки вказує на те, що організація таких подій є довготривалим і складним процесом, на успіх якого впливає розгляд великого числа різних факторів, які потрібно врахувати. Звісно, один захід не здатен вирішити жодного з маркетингових та комунікативних завдань.

Конкуренція і глобалізація ринку банківських послуг вимагають здійснення відповідних змін у поведінці банків та маркетингової концепції ведення банківського бізнесу, які, визначають нові тенденції в банківському маркетингу.

### **Список використаних джерел**

1. Антоненко І.Я. Інвентивний маркетинг як інноваційний напрямок комунікаційної стратегії. Економічні науки. 2011. №6. С. 191-194.
2. Архирейська Н.В. Блокчейн-інноваційна технологія постіндустріальної економіки. Економіка, 2017. №7. С. 125-129.
3. Баранова В. Г. Банківські інноваційні тех-нології: проблеми та перспективи впровадження. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 40. С. 177–181
4. Васильєва Т. А. Підходи до формування маркетингової стратегії банку. Бізнес Інформ, 2012. № 3. С. 218–220.
5. Васильєва, Т.А., Козьменко, С.М., Школьник І.О. Маркетинг у банку: навч. посібник. Державний вищий навчальний заклад “Українська академія банківської справи Національного банку України”. Суми: ДВНЗ “УАБС НБУ”, 2014. 353 с.
6. Карпюк О.А. Маркетинг інтелектуального капіталу. Наукові праці НУХТ. 2013. №53. С.186-193.
7. Кльоба Л. Г. Маркетингові аспекти вдосконалення управління банківською діяльністю. Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка», 2013. № 690. С. 315–320.

8. Котлер Ф. Основы маркетинга. М.: Вильямс, 2007. 647 с.
9. Кравець О. М., Самаріна І. В. Організація заходів як інструмент антикризового управління підприємством ресторанного господарства. Запоріжжя: «Просвіта», 2017. №1. 436 с.
10. Лютий І.О., Солодка О.О. Банківський маркетинг: підручн. К.: Центр учбової літератури, 2010. 776с.
11. Пічик К. В. Івент-маркетинг як сучасний інструмент впливу на споживача. Економічні науки, 2016. №1. С. 145-148.
12. Примак Т. О. Маркетингова політика комунікацій : навч. посіб. К.: Атіка ; Ельга-Н, 2009. 328 с.
13. Примак Т.О. Маркетингова політика банків. К.: Атіка, 2009. 328 с.
14. Про банки і банківську діяльність: Закон України від 07.12.2000 № 2121-III Дата оновлення: 03.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text> (дата звернення: 20.01.2021).
15. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 № 2939-VI Дата оновлення: 24.10.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 20.01.2021).
16. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII Дата оновлення: 16.07.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 20.01.2021).
17. Радченко О.В. Сучасні тенденції розвитку банківського маркетингу та проблеми його впровадження в банках України. 2011. №11.
18. Рахман М.С., Мангушев Д.В. Маркетингові інновації як засіб вдосконалення банківських послуг України. Серія «Економічна». 2016. №90. 51-63.
19. Романенко Л.Ф. Банківський маркетинг: навч. посібник. К.: Центр навчальної літератури, 2004. 344 с.
20. Садчикова І.В., Садчиков В.С. Концептуальні засади інформаційно-аналітичного забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Фінансові дослідження, 2016. №1. С. 87-95.

21. Салига К.С., Воронкова О.М. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навч. посібник. Дніпро, 2018. 235 с.
22. Ставерська Т.О., Шевчук І.Л. Механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства. ЖДТУ, 2017.
23. Стегнієнко М.О., Волкова В.В. Сучасні напрямки розвитку банківського маркетингу в Україні. Економічні науки, 2013. №5. С. 271-276.
24. Шагайда П.А. Міжнародний досвід оцінки ефективності подієвого маркетингу. Економічні науки. 2010. № 68. С. 249-252.
25. Офіційний сайт Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua> (Дата звернення: 30.01.2021).
26. Dibb, S., Simkin, L., Pride, W., Ferrell, O. (2004). Marketing: Concepts and Strategics. Houghton Mifflin Co. 534 p.
27. Thompson A. A., Strickland A. J. III. Strategic Management: Consept and Cases. 1987 4th ed. University of Alabama, Business Publication Inc., Plano, Texas. — P. 178—211.
28. Wrighi, D. (2001). Bank Marketing for the 90s: New Ideas from 55 of the Best Marketers in Banking. N.Y. 386 p.

## ПІСЛЯМОВА

У монографії представлено виконане наукове завдання, яке полягало у вдосконаленні та узагальненні теоретико-методичних засад, розробленні практичних рекомендацій, що стосуються сучасного управління в контексті перспективності використання та проблем впровадження розроблених підходів, концепцій, методик та інших підсумків досліджень.

Вказане знайшло відображення в такому:

1. Вдосконалені методичні засади управління економічною безпекою сучасних підприємств, а саме:

— здійснено дослідження існуючих методик оцінки системи управління економічною безпекою підприємства;

— визначені напрями забезпечення економічної безпеки у міжнародному бізнесі на засадах комплаєнс-функції;

— розроблені теоретико-методичні засади гармонізації ключових стейкхолдерів в контексті забезпечення ефективності управління економічною безпекою підприємства;

— вдосконалені теоретико-методичні та розроблені практичні рекомендації щодо побудови ефективної системи організації та управління кадровою безпекою підприємства.

2. Проведені аналітичні дослідження стану сучасного управління процесом розвитку соціально-економічних систем:

— проведені теоретичні дослідження умов стійкого розвитку соціально-економічних систем як управлінської бази; доведено, що основою розвитку будь-якої соціально-економічної системи є скоординований розвиток її економічної та організаційної підсистем на ґрунті застосування підприємницького (інноваційного) підходу до виконання будь-яких завдань, що постають в життєдіяльності суб'єкту господарювання;

— розвинені теоретичні аспекти управління інвестиційною діяльністю підприємства; доведено, що управління інвестиційною діяльністю промислових

підприємств можна визначити як процес прийняття рішень щодо вибору обсягів, форм, напрямів та термінів інвестування з метою ефективного вкладання ресурсів;

— розроблена методика аналітичної обробки інформаційних даних як найважливішого елементу підсистеми інтегрованого економічного аналізу та оцінки в функціонально розвинутих системах управління спеціального призначення промисловими підприємствами і виробничими об'єднаннями;

— набули подальшого розвитку методичні засади визначення впливу диференціального зовнішнього середовища на діяльність організацій.

3. Вдосконалені підходи та розроблені практичні рекомендації щодо впровадження інновацій в сучасній Україні, а саме:

— детально розглянуто сучасний стан інноваційної сфери в Україні;

— визначені проблемні аспекти та напрями гуманізації процесу управління на інноваційних підприємствах з урахуванням ризиків їх діяльності;

— розвинені підходи до управління конкурентоспроможністю промислових підприємств на засадах інноваційності; визначені ключові фактори стимулювання інноваційної діяльності на вітчизняних підприємствах;

— розглянуті сучасні аспекти застосування цифрової трансформації в контексті забезпечення сучасних технологій;

— наведені напрями прискорення науково-технічного прогресу у сільському господарстві з метою подолання загроз в управлінні аграрними підприємствами в умовах сучасних викликів.

4. Розвинені концепції вдосконалення процесів публічного управління:

— визначені напрями розвитку системи надання адміністративних послуг в умовах модернізації публічного управління;

— запропоновані моделі надання публічних послуг за рахунок використання державно-приватного партнерства, які можуть надати додаткові можливості державному сектору стосовно прискорення залучення необхідних ресурсів, розширення вибору споживачів послуг, підвищення якості публічних послуг, збільшення надходження коштів до державного та місцевих бюджетів;



— розроблено механізм стимулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах фінансової децентралізації;

— вдосконалено механізм аналізу та розроблення моделей професійних компетенцій управлінця системи державного управління;

— наведені моделі управління, що мають можливість покращити трансформацію органів системи державного управління і органів системи військового управління у відповідності до сучасних вимог.

5. Запропоновані практичні рекомендації щодо застосування сучасних методів та підходів стратегічного управління в державному та приватному секторах економіки, а саме:

— розроблена концепція стратегічного управління багатоквартирними будинками, яку можливо застосовувати за всіх можливих варіантах зміни впливу факторів зовнішнього середовища, при будь-якому адміністративно-територіальному розташуванні житлових будинків;

— всебічно розглянуті позитивні та негативні аспекти діяльності об'єднань співвласників багатоквартирних будинків як суб'єктів оновлення житлового фонду, надані практичні рекомендації;

— розроблено методологічний підхід до формування будівельного кластеру з використанням ціноутворюючого маркетингового інструментарію;

— вдосконалено механізм управління розвитком ресурсного потенціалу підприємств залізничного транспорту;

— сформовано механізм управлінням кредитуванням підприємств аграрного сектору України;

— запропоновано використання технологій івент-маркетингу як інструменту забезпечення конкурентоспроможності банківської діяльності.

Наприкінці зазначаємо, що, на думку авторів, отримані теоретичні та практичні результати уточнюють і розширюють існуючі концептуальні засади сучасного управління. Практичне використання отриманих результатів дозволить визначити шляхи ефективного розвитку об'єктів управління навіть у найскладніших умовах.

## НОТАТКИ

## НОТАТКИ

## НОТАТКИ

Наукове видання

**СУЧАСНЕ УПРАВЛІННЯ: РИЗИКИ, ВИКЛИКИ,  
БЕЗПЕКА, ПЕРСПЕКТИВНІСТЬ ВИКОРИСТАННЯ ТА  
ПРОБЛЕМИ ВПРОВАДЖЕННЯ В ДЕРЖАВНОМУ ТА  
ПРИВАТНОМУ СЕКТОРАХ ЕКОНОМІКИ**

*Колективна монографія*

*За загальною редакцією  
доктора економічних наук,  
професора Н.Е. Аванесової*

Підписано до друку 21.05.21. Формат 60 x 84 / 16. Ум. друк. арк. 28,04.  
Папір офсетний. Тир. 300 прим. Друк цифровий. Зам. №18/5.

---

Видавець: ФОП Панов А.М.  
Свідоцтво серії ДК № 4847 від 06.02.2015 р.  
м. Харків, вул. Жон Мироносиць, 10, оф. 6,  
тел.: +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87  
[copy@vlavke.com](mailto:copy@vlavke.com)

Виготовлювач: ФОП Жолонський Є.В.  
м. Харків, пр. Маршала Жукова, б. 39, кв. 34,  
тел. +38(057)714-06-74, +38(050)976-32-87